



# Trabajo Fin de Grado

Gestión de operaciones en entidades financieras:  
rentabilizar una oficina en pérdidas.

Autor/es

Ruth Nogueras Aisa

Director/es

Aurora Sevillano Rubio

Facultad de Economía y Empresa

2014/2015

# **Gestión de operaciones en entidades financieras: rentabilizar una oficina en pérdidas**

## **Resumen**

El objetivo del trabajo es desarrollar, en torno a la actividad actual y futura de una oficina bancaria, un plan de negocio a dos años vista desde el momento actual. La situación sería, a diciembre del año 2013, que el responsable territorial de nuestra oficina nos anuncia sus dudas sobre la viabilidad de la oficina ya que en los dos últimos ejercicios ha dado pérdidas, con una previsión de cierre de este ejercicio en torno a los 250.000 euros de pérdidas. A través de lo cual, se ha desarrollado líneas estratégicas de la oficina, detallando los aspectos más relevantes de su política de cliente y producto, que debe estar orientada al crecimiento así como la obtención de beneficio.

## **Abstract**

The aim of this work is to develop, about current and future activities in a bank office, a business plan in two years from the present time. The situation would be the next one: in December 2013, the territorial responsible for our office announces its doubts about the viability of the office since in the last two years has led losses, with 250,000 euros of losses estimated by the end of this year. Therefore, some strategic lines have been developed in the office, detailing the most relevant aspects in their customer and product policy, which should be focused on growth as well as obtaining benefit.

**Ruth Nogueras Aisa**

Autor

**Aurora Sevillano Rubio**

Director

**Grado de Finanzas y Contabilidad**



**Facultad de  
Economía y Empresa  
Universidad Zaragoza**

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	Pág. 4 - 5
DESARROLLO	
1. Oficina de la entidad financiera	
1.1. Entidad. Orígenes	Pág. 5 - 6
1.2. Oficina.	Pág. 6 - 8
1.2.1. <i>Localización</i>	
1.2.2. <i>Ejea de los caballeros y su comarca</i>	
2. Productos	
2.1. Activo	Pág. 8 - 15
2.2. Pasivo	Pág. 15 - 18
2.3. Productos fuera de balance	Pág. 18 - 20
2.4. Seguros	Pág. 20 - 23
2.5. Servicios	Pág. 23 - 25
3. Objetivos	
3.1. Plan comercial anual	Pág. 26 - 27
3.2. Planes comerciales trimestrales	Pág. 28 - 30
3.3. Plan de negocio	Pág. 31 - 33
4. Política de riesgos	Pág. 34 - 36
5. Seguimiento y reclamación de la deuda	
5.1. Seguimiento y reclamación de la deuda	Pág. 36 - 37
5.2. Gestión de los inmuebles adjudicados	Pág. 38
6. Provisiones	Pág. 38 - 39
7. Cuentas anuales oficina	
7.1. Cuentas iniciales, ejercicio 2013	Pág. 40 - 51
7.2. Cuentas obtenidas ejercicio 2014	Pág. 41 - 42
7.3. Cuentas esperadas ejercicio 2015	Pág. 42 - 43
CONCLUSIONES	Pág. 43 - 44
BIBLIOGRAFÍA	Pág. 44 - 46
ANEXOS	Pág. 47 - 70

## INTRODUCCIÓN

Tras elegir una línea de trabajo que me atrae desde hace tiempo, la gestión de las operaciones en entidades financieras, por uno de los motivos por los cuales, continué mis estudios realizando el Grado en Finanzas y Contabilidad. Puesto que es una actividad profesional que me gustaría seguir practicando y llegar a ser profesional en el sector financiero.

Dentro de tal línea, era complicado elegir un tema a desarrollar, ya que podría dedicar mi estudio a diversidad de temas. Finalmente, me decanté por tomar una oficina de una entidad que estuviera en pérdidas y desarrollar todo el proceso: plan de negocio, reestructuración, etc. en el cual se encuentran algunas de las oficinas de cualquier banco o caja.

El objetivo ha sido en todo momento desarrollar, en torno a la actividad actual y futura de una oficina bancaria, un plan de negocio a dos años vista desde el momento actual. La situación sería, a diciembre del año 2013 el responsable territorial de nuestra oficina nos ha anunciado sus dudas sobre la viabilidad de la oficina ya que en los dos últimos ejercicios ha dado pérdidas, con una previsión de cierre de este ejercicio en torno a los 250.000 euros de pérdidas. Su intención es hacerla rentable o pasar antes de dos años a un modelo de agencias que preste servicio a toda la comarca.

He tomado como punto de partida los datos, detallados en el Anexo I, correspondientes al año 2013 y los objetivos que la entidad financiera impone a la oficina. A través de lo cual, se ha desarrollado líneas estratégicas de la oficina, detallando los aspectos más relevantes de su política de cliente y producto, que debe estar orientada al crecimiento así como la obtención de beneficio.

Todo ello se va a estructurar en siete puntos, comenzando por la introducción de la entidad, la cual no existe, he tomado un nombre que creía podría encajar en el estudio puesto que podía hacer una breve explicación del origen de la entidad a través del propio nombre de ésta. Además de un análisis de la localización de la oficina origen del trabajo, Ejea de los Caballeros, entre otros aspectos es el segundo municipio más extenso y el cuarto más poblado de Aragón, una referencia en nuestra comunidad autónoma.

Seguido de una explicación y comparación de los productos que se comercializan en la oficina. Así como de la presentación del objetivo a cumplir, plan de negocio, plan comercial anual y trimestral.

Así mismo, se detalla la política de riesgos aplicada en la entidad de la oficina analizada. De igual forma, el seguimiento y reclamación de la deuda, junto con una definición de las provisiones a aplicar en la entidad, y en su parte proporcional en la oficina.

Por último, el detalle de la situación inicial y presentación de las provisiones para los dos ejercicios siguientes.

Finalmente, están los anexos en los cuales se ha incluido toda la información de mayor extensión que no se podía pasar por alto. Desde el detalle de los datos iniciales de la oficina origen de estudio, seguido del desglose de todas las comisiones y gastos aplicados por la entidad y la explicación de cada una de las partidas de las cuentas de resultados de los tres ejercicios origen del estudio.

## **DESARROLLO**

### **1. OFICINA DE LA ENTIDAD**

#### **1.1. Entidad. Orígenes.**

El año 2001, fue un año repleto de acontecimientos que la historia de España nunca podrá olvidar. Hablamos, por un lado de la entrada a un nuevo Siglo, y por otro la inminente implantación de una nueva moneda. Lo cual supuso para los españoles, franceses y demás miembros de la Unión un gran cambio, puesto que debían empezar a despedirse de sus pesetas, francos y demás monedas, dando la bienvenida al Euro. Otro acontecimiento importante en ese mismo año fue la creación de la entidad, BANSIGLO XXI.

BANSIGLO XXI, fue creada como Sociedad Cooperativa de Crédito, es decir, con el objeto social primordial de servir a las necesidades financieras de sus socios y de terceros mediante el ejercicio de las actividades propias de las entidades de crédito. En cuanto a su actividad, no se diferencian en gran medida del resto, puesto que pueden realizar toda clase de operaciones activas, pasivas y de servicios permitidas en las

Su sede central se encuentra en Aragón, concretamente en Zaragoza, pero conforme han ido pasando los años se ha ido extendiendo por el territorio nacional, teniendo presencia en otras comunidades como Madrid, Cataluña, Valencia y La Rioja.

### 1.2. Oficina.

### 1.2.1. Localización

The map shows the BANSIGLO XXI area in Madrid. A red pin marks the location of the BANSIGLO XXI building, situated near the intersection of Calle Aragón and Calle Tayada. The map includes various streets such as Calle Volpeta, Calle Biota, Calle Tiernas, Calle Eras Altas, Calle Luna, Calle Curo, Calle Tayada, Calle Aragón, Calle Machado Antonio, Calle Ordesa, and Pasaje de la Constitución. Landmarks include Sport Studio Gym, Restaurante El Salvador, Excavaciones Arisa Sociedad Cooperativa, Hiper Simply, Ciudad Deportiva, and Mercadona. The map also shows the Río Arba de Biel and the Paseo de la Bahera.

Sitio de paso para los vecinos de la localidad por todos los pequeños comercios que en ella se encuentran, así como bares, un gran supermercado, etc. Además de estar a unos pasos del Ayuntamiento de la localidad.

Entorno a nuestra oficina se encuentran instaladas diferentes oficinas bancarias que serán sin duda competencia directa para nosotros. Por lo que deberemos emplear todas nuestras herramientas disponibles para diferenciarnos del resto, con una amplia y buena cartera de productos y una atención personalizada y especializada para atraer a más clientes.

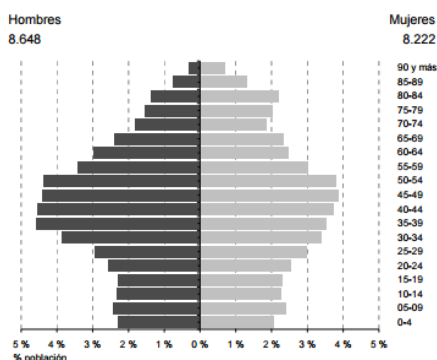
En cuanto a la distribución interior del local, se compone de una gran sala principal y una habitación con un aseo aparte, en la que se situará la caja fuerte y demás material de oficina que no pueda estar a la vista del cliente; todo esto repartido en 150 metros.

El gasto en concepto de alquiler será de 1.025€ al mes el año inicial, teniendo en cuenta que en los próximos años el alquiler dependerá del índice de inflación de cada momento, que suponemos estará en torno al 2%. Por lo tanto, el gasto total en alquiler el primer año será de 12.546€ y en el segundo año será de 12.796,92 €.

### 1.2.2. Ejea de los caballeros y su comarca

Ejea de los Caballeros es una villa y un municipio español, de la provincia de Zaragoza y la comunidad autónoma de Aragón, situado en la comarca de las Cinco Villas en el partido judicial homónimo.

Dista 72 km de la capital provincial, Zaragoza, y 43 km de Tudela (Navarra). Con un área de 609,92 km<sup>2</sup>, es el segundo municipio más extenso de Aragón. Tiene una población de 16.870 habitantes (INE 2014), lo que le convierte en el cuarto más poblado de la provincia. Actualmente, el municipio comprende las siguientes localidades: Bardenas, El Bayo, Ejea de los Caballeros, Farasdués, Pinsoro, El Sabinar, Rivas, Santa Anastasia y Valareña.



La población del municipio, observamos que la edad media es de 43.1 años, representando un 18.6% la población con edades de 65 años o más. Así mismo, la tasa de feminidad, es decir la

población total de mujeres entre la total de los hombres, representa un 95.1 %. Cabe destacar que la población extranjera representa un 12.7% de la totalidad de la población, siendo la mayor parte de origen búlgaro, seguido de la población argelina, marroquí y rumana.

Observando las afiliaciones a la Seguridad Social por sector de actividad, dentro de los trabajadores por cuenta ajena, el mayor porcentaje de población se encuentra en el sector servicios (51.3%), seguido del 20.8% en agricultura, del 19.9 % en industria y un 8.1% en el sector de la construcción.

En la misma línea están los datos de trabajadores por cuenta propia, predomina sector servicios 43.3 %, seguido de la agricultura 34.5%, un 11.2% industria y 11% en el sector de la construcción.

## **2. PRODUCTOS**

Las entidades financieras realizan diferentes tipos de operaciones para llevar a cabo su actividad, canalizar los excedentes de los ahorradores hacia las unidades de gasto necesitadas de financiación. Es decir, captar dinero en forma de depósitos para luego conceder créditos a las personas o las entidades que los soliciten.

El negocio bancario se lleva a cabo en diferentes tipos de operaciones que según su naturaleza se puede clasificar en activo, pasivo, servicios, productos fuera de balance y seguros.

A continuación se detallan los productos que se comercializan en la oficina origen de estudio, destacando los puntos más importantes de cada uno de ellos y las diferencias existentes entre sí. Todo el detalle de las comisiones y gastos aplicados por la entidad en cada uno de los productos, para la obtención de su beneficio, se detallan en el Anexo II.

### **2.1. Activo**

Son las operaciones en las que el banco presta el dinero a sus clientes y por las cuales cobra unos intereses en contrapartida a los costes operativos y el riesgo asumido. Puesto que en toda operación de activo, la entidad asume un riesgo, la posibilidad de que al final el banco no pueda recuperar el dinero prestado y tenga que llevar el importe de la



inversión al capítulo de fallidos. La gestión correcta del riesgo, como nombraremos en el punto 4 y 5, tanto en la concesión como en su seguimiento es la esencia del negocio bancario. Los productos bancarios de activo son muy variados, ya que se adaptan a las diferentes necesidades de los clientes, aunque hemos determinado los siguientes para nuestra oficina.

### 2.1.1. Créditos

Mediante este tipo de operaciones el banco se obliga a poner a disposición del cliente, a petición de éste, una cantidad de dinero hasta un límite y durante un tiempo determinado. De esta forma, el titular de la cuenta de crédito utiliza la misma en función de sus necesidades y paga unos intereses por las cantidades dispuestas y por el tiempo que ha hecho uso de ellas. Así mismo, asume una comisión por las cantidades no dispuestas. El más utilizado es la cuenta de crédito, cuya operativa es idéntica a la de una cuenta corriente que admite todo tipo de cargos y abonos, disponibilidad de los fondos hasta el límite establecido. Al final del periodo determinado tal cuenta se podrá renovar, cuya aprobación estará en manos de la oficina, o liquidarla.

### 2.1.2. Préstamos

Por el contrato de préstamo, el cliente recibe de la entidad una determinada cantidad de dinero en un único abono una determinada cantidad de dinero con el compromiso de devolver su importe más los intereses convenidos en las fechas pactadas.



En función de la finalidad de tal modelo de financiación, existen diferentes tipos de préstamo.

#### 2.1.2.1. Préstamo Personal

Son préstamos con garantía personal destinados a la adquisición de un bien o servicio por parte de una persona física o jurídica. La garantía es la solvencia del titular, es decir, responde con todo el patrimonio actual y futuro.

El capital del préstamo y los intereses se reembolsarán al banco mediante cuotas mensuales, aunque existe la posibilidad de concretar diferente periodicidad de pago en situaciones específicas, compuestas por capital e intereses, durante el plazo máximo de 10 años y siendo un importe máximo de 75.000 euros.

#### 2.1.2.2. Préstamo Hipotecario

Es la operación de financiación destinada a la adquisición de un inmueble, estando dicho inmueble directamente relacionado con el préstamo, es decir, la garantía es real. El importe máximo será de hasta el 80% del menor valor entre el precio de compra y el valor de tasación de la vivienda habitual. Tal importe concedido al cliente se reembolsará a la entidad mediante cuotas mensuales constantes compuestas por capital e intereses, durante un plazo máximo de 35 años.

El cliente deberá contratar y mantener en vigor durante toda la vida del préstamo un seguro de daños e incendio sobre la vivienda hipotecada que cubra al menos el valor de seguro que figura en la tasación, incluyendo cláusula de acreedor hipotecario a favor del banco. Por lo que la oficina ofrecerá el seguro Multirriesgo Hogar comercializado en la oficina, para poder realizar una simulación al cliente de las primas en función del capital asegurado de continente y contenido.

#### 2.1.2.3. Anticipo PAC

Se trata de un préstamo a corto plazo para anticipar el 80% del importe de la subvención PAC que reciben los agricultores, ganaderos y empresas agroalimentarias que tengan el derecho de recibir tal subvención. Tal anticipo se cancelará obligatoriamente cuando se reciba la subvención, que habitualmente suele ser a finales de año.

### *2.1.3. Descuento comercial*

En este tipo de operación, el banco, previa deducción de intereses y gastos, anticipa al cliente el importe de un crédito no vencido, contra un tercero, mediante la cesión del crédito mismo. Es un tipo de financiación muy habitual en empresas o autónomos. Puesto que ofrece la posibilidad de anticipar el importe de sus efectos comerciales antes de su vencimiento (letras y recibos comerciales, pagarés) que éstos han girado a terceros, por operaciones específicas de su actividad empresa.

### *2.1.4. Anticipo de créditos*

Es una fuente de financiación del circulante de empresas o autónomos muy similar al descuento comercial. La única diferencia radica en que el anticipo se realiza sobre créditos comerciales (letras de cambio y pagarés con la cláusula: no a la orden), y no sobre efectos comerciales, como es el caso del descuento comercial.

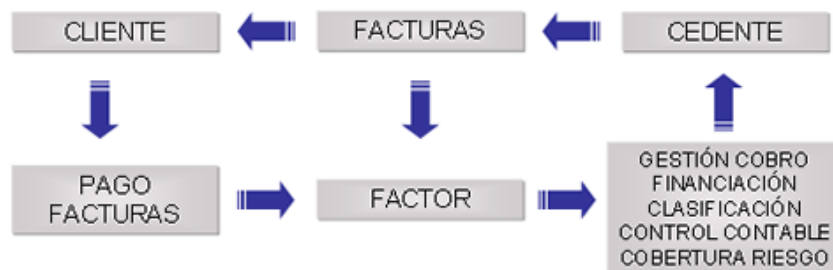
En este caso, la operación no está sujeta al pago de timbres (Impuesto de Actos Jurídicos Documentados), pues no se le atribuye el derecho económico para cobrar el crédito de la persona obligada a su pago, lo que puede suponer un considerable ahorro de costes financieros para la empresa, en comparación con el descuento comercial.

### *2.1.5. Línea Export*

Consiste en la línea de financiación y los servicios necesarios para llevar a cabo su actividad de exportación, la financiación necesaria para aportar liquidez mediante el anticipo del importe de facturas emitidas procedentes de su actividad exportadora. En este caso, hasta el 100% del importe de la factura es posible financiar, con límite de 5.000.000€, independientemente del porcentaje de cobertura de la aseguradora y sin existir limitación por país deudor. Sin embargo, se financian únicamente facturas que tengan una fecha de vencimiento no superior a 180 días (a contar desde la fecha de anticipo del importe de la factura por la entidad) previa autorización para ello.

### 2.1.6. Factoring

Se basa en la cesión de los créditos comerciales originados por las ventas, documentados por facturas o por documentos cambiarios, a favor del banco. El cual, es el producto idóneo para las empresas que desean cubrir el riesgo de insolvencia de sus clientes, así como de anticipar sus ventas a plazo. Se realizan las primeras gestiones para conocer las causas del incumplimiento del cobro y se transmiten al cliente, en el caso que sea de origen contractual (Factoring con recurso). Y si estuviese contratada la cobertura de la misma (Factoring sin recurso), será la entidad la que inicie los trámites judiciales pertinentes.

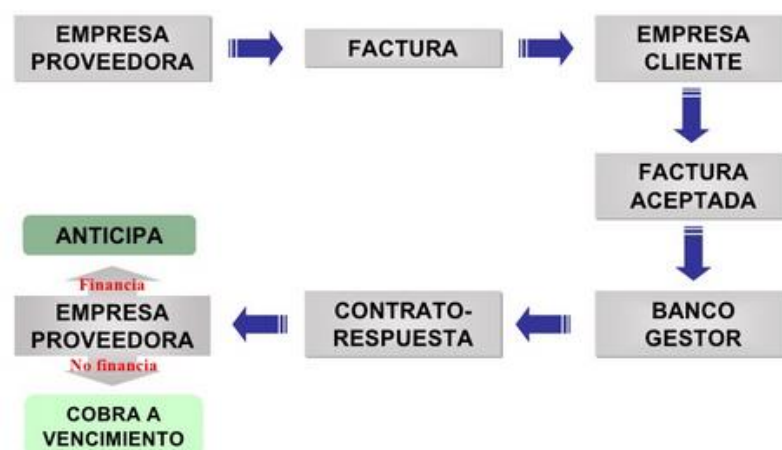


### 2.1.7. Confirming

Supone cubrir las necesidades de gestión integral de pagos a sus proveedores. Al igual que el Factoring, existen dos tipos:

-Confirming Pronto Pago, que permite pagar mediante transferencia a sus proveedores en fecha anterior al vencimiento (beneficiándose así del descuento por pronto pago que le haga el proveedor) y financiarse durante el plazo marcado en la línea de confirming, que suele ser la fecha habitual con que haría el pago a sus proveedores.

-Confirming con financiación, que ofrece la posibilidad de financiar al cliente de confirming a un vencimiento posterior, el pago de sus facturas.



#### *2.1.8. Aval*

Operación que aporta a nuestros clientes las garantías del cumplimiento de una obligación de pago derivada de cualquier operación financiera. En este producto, el coste está compuesto únicamente de gastos asociados, puesto que no existe cesión de fondos, por lo que no se cobran intereses.

#### *2.1.9. Leasing*

Mediante el contrato de leasing financiero, nuestra entidad cede el bien en arrendamiento, pero no corre con los gastos de mantenimiento que se deriven del mismo (mantenimiento, seguro, etc.). A su vencimiento, es habitual que el arrendatario ejerza la opción de compra, ya que el valor residual suele coincidir con el importe de una cuota, lo que, salvo en grandes operaciones, suele suponer un precio muy bajo. Además, es una operación fiscalmente ventajosa, porque permite acelerar la desgravación por amortización en el Impuesto de Sociedades. Permite la financiación del 100% del precio del bien, a diferencia de otras operaciones. Los principales tipos son:

-Leasing mobiliario, destinado a la financiación de todos los bienes de equipo (maquinaria, elementos de transporte, material informático, equipos médicos, etc.), es decir, aquellos que permiten el desarrollo de la actividad empresarial o profesional. Con un plazo de 2 a 5 años, se ofrece a un interés fijo o variable a elección del cliente, detallado en el Anexo II Comisiones y gastos.

-Leasing inmobiliario, para la financiación de inmuebles construidos o en construcción afectos a la actividad empresarial. Cuyo plazo se encuentra entre 10 a 15 años, con la posibilidad de tipo variable o fijo.

#### *2.1.10. Renting*

Constituye una forma de financiación a medio y/o largo plazo para aquellos clientes que persigan la utilización de bienes sin involucrarse en un proceso de compra, sino el uso de éste durante un periodo de tiempo determinado. La renta mensual que tendrá que asumir nuestro cliente incluye, además de la utilización del bien su mantenimiento y seguro. Constituye una ventaja fiscal, en el caso de que el arrendatario contrate el bien a nombre de su empresa y lo destine a su uso profesional, por lo que las rentas mensuales serán gasto deducible.

Existen diferentes tipos de renting, en función del bien objeto de financiación. Los más comunes son el destinado a la utilización y mantenimiento de vehículos o el destinado al arrendamiento de equipos informáticos y ofimáticos contratados.

<b>RENTING</b>	<b>LEASING</b>	<b>RENTING</b>	<b>COMPRA</b>
Es un alquiler, se paga por el uso del bien	Es una compra financiada	Uso del bien (Alquiler)	Propiedad
Puede y debe incluir servicios	Solo incluye el precio del bien	Duración del contrato según periodo de vida útil	Proceso de amortización
No figura en el balance	Figura en el balance	No se refleja en el balance	Figura en el balance
Flexibilidad para ampliar o sustituir y total adaptación a las necesidades del cliente	Excesivamente rígido	Se paga mes a mes por lo que se utiliza día a día	Desembolso del 100% del coste de adquisición
La renta es deducible en su totalidad	Deducción fiscal en base a la renta y amortización contable según tablas	Total adecuación de lo pagado con la deducción fiscal	Deducción fiscal basándose en la amortización
Debe contratarse con una compañía independiente de los fabricantes y que, además, sea especialista en el bien que se debe contratar	Se contrata con una entidad financiera		

#### 2.1.11. Tarjetas de crédito

Este tipo de operación se podría englobar también en el segmento de servicios, puesto que pueden tener naturaleza mixta como producto y como servicio o medio de pago, cuando se utiliza como tarjeta de débito en la que el cargo de las operaciones es inmediato en cuenta.

Mediante su concesión, la entidad asume un riesgo de impago, por lo que es tratada como activo. Puesto que se pone a disposición del cliente un límite para compras o disposición de efectivo mediante su utilización. De lo cual, la entidad consigue comisiones, tanto de la disposición del crédito como por la actividad de la compras.

Las modalidades de pago son:

- Pago diferido mensual, cargando los consumos realizados entre el día 28 de un mes y el 27 del mes siguiente, el día 5 del próximo mes.
- Pago fraccionado, ofrece la posibilidad de ir reembolsando el crédito dispuesto en flexibles cuotas fijas o variables.

- Financiación especial por compra, que permite fraccionar el pago de una o varias compras realizadas con la tarjeta en mensualidades (hasta 12 cuotas).

A diferencia de las tarjetas de débito o prepago, llevan seguros implícitos como seguro de accidentes, de pérdida de equipaje, de robo de tarjeta o de asistencia en viajes.

## **2.2. Pasivo**

Son aquellas operaciones en las que los clientes son los acreedores del banco y éste, deudor del cliente a quién debe devolver el dinero cuando el cliente lo solicite o cuando llegue a término el plazo estipulado entre las partes en el contrato.

La retribución de los fondos entregados está ligada al precio del dinero en cada momento y el plazo en el que se compromete a prestarlo a la entidad financiera. La existencia de un pacto de plazo de entrega de dinero constituye la principal diferencia entre las dos clases tradicionales de depósitos bancarios: a la vista (sin compromiso), a plazo (con pacto temporal) y otros productos de pasivo.

### *2.2.1. Depósitos a la vista*

#### *2.2.1.1. Cuenta corriente*

Es el contrato bancario por el cual la entidad financiera recibe fondos de un cliente de los que puede disponer para sus operaciones y que pueden ser incrementados por abonos o reintegros en efectivo o mediante cargos por otros conceptos. Permite al cliente disponer de tarjetas relacionadas, emisión de medios de pago y domiciliaciones de abonos (como nómina o pensión) y pagos (todo tipo de recibos). Puede ser el soporte operativo de cuentas de crédito.

#### *2.2.1.2. Cuenta de ahorro*

Tiene exactamente el mismo funcionamiento que la cuenta corriente, anteriormente la principal diferencia era que podía emitirse la libreta física de la cuenta de ahorro, que recoge un resumen de todos los movimientos existentes en la cuenta. Sin embargo, en la actualidad, puede relacionarse en ambas.

En ambos casos existen tipos específicos de cuentas, en función principalmente de la edad del cliente.

- Cuenta infantil. Sin comisiones de mantenimiento ni administración, destinada a los clientes más pequeños, hasta los 14 años. No existe la posibilidad de domiciliar cargos ni nómina.
- Cuenta joven. Sin comisiones de mantenimiento ni administración, destinada a los clientes más jóvenes, hasta los 30 años.
- Cuenta nómina. Sin comisiones de mantenimiento ni administración, ni por ingreso ni emisión de cheques y transferencias y posibilidad de disponer de una tarjeta de débito gratuita. Además, domiciliación de los recibos sin coste alguno. Con la domiciliación de la nómina de al menos 600 euros y mantenimiento de saldo medio mensual de al menos 600 euros.
- Cuenta pensión. Sin comisiones de mantenimiento ni administración y posibilidad de disponer de una tarjeta de débito gratuita. Además, domiciliación de los recibos sin coste alguno. Con la domiciliación de la nómina de al menos 600 euros y mantenimiento de saldo medio mensual de al menos 600 euros.

#### 2.2.2. *Depósitos a plazo*

Son depósitos de dinero que se efectúa en la entidad estableciendo una fecha de vencimiento hasta la que el cliente no puede retirar el dinero depositado. O retirarlo en caso de necesitarlo pero con una penalización sobre los intereses del 50% devengados hasta tal fecha. La entidad depositaria a su vez se compromete a mantener las condiciones de retribución pactadas hasta la llegada del vencimiento.

- Depósito 3-12 meses. Imposiciones a plazo fijo contratable desde 3 a 12 meses, remunerado al 0.40% de interés nominal anual. Con flexibilidad en la periodicidad de pago de los intereses.
- Depósito bonificado 12 meses. Imposición a Plazo Fijo a 12 meses, remunerada al 0.40% más un diferencial según bonificaciones por vinculación que puede llegar hasta un máximo del 0.35, con liquidación de intereses a vencimiento. Con la domiciliación de nómina o pensión de un mínimo de 600€, permaneciendo en la entidad durante 9 meses consecutivos anteriores a la liquidación de intereses, bonificación del 0.20% y con la tarjeta Visa activa (saldo medio dispuesto mayor de 600 euros), con la bonificación de otro 0.15%.



### 2.2.3. Otros productos de pasivo

Los depósitos estructurados están basados en la combinación de renta fija y/o productos derivados (un producto cuyo precio deriva del precio o cotización de un activo principal o subyacente en el que están basados). Por lo que son una modalidad especial de depósito cuya rentabilidad viene fijada en función de una estructura paralela al propio depósito normalmente basada en un instrumento derivado. Su funcionamiento se basa en la utilización de opciones que permiten diseñar una estrategia de acuerdo con el nivel de riesgo/ rentabilidad que el cliente desea asumir.

-Depósito estructurado garantizado 70/30. Imposición a plazo fijo a 48 meses, remunerada según el tramo en el que nos encontremos.

<b>Tramo 1</b>	<b>70% de la inversión</b>
Inicio	01/01/2015
Fecha vto.	30/06/2015
Interés	3% TAE
<b>Tramo 2</b>	<b>30% de la inversión</b>
Inicio	01/01/2015
Fecha vto.	01/01/2019

Este segundo tramo está compuesto por una cesta de acciones de Santander e Iberdrola. Así pues, la referencia inicial será el valor a día 01/01/2015 y si un año después, ambas acciones están igual o por encima del valor de referencia inicial, se dará una rentabilidad del 3,5%. En caso de que no sea así, la siguiente fecha de referencia será dos años después y si se cumple en este caso, se ofrecerá una rentabilidad del 5%. Por último, a vencimiento la rentabilidad será igual al 50% de la acción con peor comportamiento, nunca pudiendo ser negativa la rentabilidad, al ser un producto garantizado.

-Depósito estructurado no garantizado 80/20. Imposición a plazo fijo a 24 meses, remunerada según el tramo en el que nos encontremos.

<b>Tramo 1</b>	<b>80% de la inversión</b>
Inicio	01/01/2015
Fecha vto.	30/06/2015
Interés	3,5% TAE

<b>Tramo 2</b>	<b>30% de la inversión</b>
Inicio	01/01/2015
Fecha vto.	01/01/2017
Rentabilidad	7% * nominal

Las acciones elegidas para este Segundo tramo serán BBVA y Repsol. La principal diferencia con el depósito garantizado es que en este segundo caso en ningún caso está garantizado el capital de este tramo, pudiendo conseguir una rentabilidad negativa. Si en la fecha de referencia, las acciones están por encima o igual que en el momento inicial, vence y el cliente obtiene un tipo de interés nominal del 7%. Si por el contrario una de las dos acciones está por debajo, el cliente recibirá acciones de la que se ha comportado peor, calculada con la siguiente fórmula:

$$\text{Nº Acciones} = \text{Importe inmovilizado} / \text{Precio ejercicio}$$

### **2.3. Productos fuera de balance o desintermediación**

En este apartado se incluyen aquellos productos contratados por la clientela que no se utilizan directamente para la concesión de líneas de financiación de la entidad (créditos, préstamos, etc.). Es decir, son recursos ajenos a estas actividades y que sirven para otros objetivos. En concreto, se sitúan las partidas vinculadas a los fondos de inversión, las de los planes de previsión social y las de las carteras de clientes. En el primer caso, destacan los activos para invertir en fondos (renta fija, renta variable, monetarios, etc.) que ofrece la sociedad del banco destinada a estos fines. Por su parte, entre los planes de previsión social se encuentra la comercialización de los planes de pensiones. En este grupo también se incluyen los títulos bursátiles de diversas entidades que los clientes tengan depositados en el banco.

#### *2.3.1. Fondos de inversión*

Se trata de un producto de ahorro en el que se pone en común el dinero de un grupo de personas y una entidad gestora se ocupa de invertirlo (cobrando comisiones por ello) en una serie de activos como pueden ser acciones, títulos de renta fija, activos monetarios, derivados e incluso en otros fondos de inversión o una combinación de todos ellos.

Cada uno de los fondos, tiene una tipología y va destinado a un público objetivo diferente, ya que lo primero que se debe establecer es el perfil del cliente inversor para llevar a cabo la elección de fondo que más se le adecúa.

Por lo tanto, se debe tener en cuenta el plazo de la inversión, ya que un mayor plazo significará asumir un mayor riesgo. Además, es imprescindible conocer los objetivos y aversión al riesgo del cliente, puesto que mayores riesgos llevan consigo la posibilidad de conseguir mayores rentabilidades. Todo ello se puede evaluar a través de la normativa MIFID, la cual establece los perfiles de cada inversor según el test específico para cada caso. Así mismo, las necesidades de liquidez y porcentaje total de su ahorro que destina a este producto, también son importantes. Por último, es necesario conocer la experiencia inversora del cliente, es decir su comprensión de las nociones tanto de riesgo como de volatilidad. Así como las características personales del cliente, para que podamos asesorar de forma eficiente tanto en este como en otro tipo de productos.

Dentro del abanico de posibilidades de inversión que queremos dar a nuestros clientes, hemos seleccionado un conjunto de fondos de inversión para cada categoría de cliente, conservador, moderado, arriesgado y muy arriesgado.

Cabe destacar el régimen fiscal favorable que tienen para el partícipe, ya que le permite planificar el pago de impuesto en el ejercicio fiscal más adecuado para él. Puesto que tributan como ganancia o pérdida en IRPF en el momento de reembolso, por lo que existe la posibilidad de traspasar de saldo de un fondo a otro sin estar sujetos a tributación.

### *2.3.2. Planes de pensiones*

Son contratos de previsión colectiva sin personalidad jurídica que definen el derecho de las personas a cuyo favor se constituyen a percibir prestaciones económicas por jubilación, incapacidad permanente absoluta, dependencia, desempleo de larga duración y fallecimiento.

Durante este año se ha habilitado una nueva ventana de liquidez, la cual consiste en poder rescatar los derechos consolidados de las aportaciones y sus respectivos rendimientos, con una antigüedad superior a 10 años (sin necesidad de justificar el motivo).

Las aportaciones al plan de pensiones tienen un tratamiento fiscal favorable. Las aportaciones realizadas durante el año se deducirán de la base imponible del IRPF un máximo de 8.000 euros, independientemente de la edad del partícipe, con el límite del 30% de la suma total de los rendimientos netos del trabajo y de las actividades económicas que se hayan obtenido en el año.

El límite de las aportaciones al plan de cónyuges sin ingresos o rendimientos inferiores a 8.000 euros es de 2.500 euros. El límite máximo para personas con minusvalía es de 24.250 euros. Y el límite de aportación familiar discapacitado es de 10.000 euros.

El partícipe puede elegir la forma de recibir la prestación, el reconocimiento de un derecho económico en favor de los beneficiarios del plan de pensiones, como resultado del acaecimiento de la contingencia cubierta por el plan.

- En forma de renta, percepción de pagos sucesivos con periodicidad regular, las cuales pueden ser de diferente tipo en función de sus características financieras o existencia de componentes de cálculo actuarial.
- En forma de capital, percepción de un pago único.
- Mixta, combina las dos posibilidades anteriores (capital y renta).

Al igual que en los fondos de inversión, existen diferentes gama de planes de pensiones en función de la tipología de cliente.

## **2.4. Seguros**

Los seguros son contratos mediante los cuales, a cambio de cobrar una prima (precio del seguro), la entidad aseguradora, en nuestro caso la entidad, se compromete, en caso de que se produzca un siniestro cubierto por dicho contrato, a indemnizar el daño producido o a satisfacer un capital, renta u otra prestación convenida. A continuación se detallan los principales seguros que se comercializan en la entidad.

### *2.4.1. Seguro de ahorro*

Los seguros de vida-ahorro, cubren básicamente el riesgo de que el asegurado sobreviva llegada la fecha de vencimiento del seguro. Tiene el objetivo de canalizar las aportaciones realizadas por el tomador con el fin de someterlas a un proceso de

capitalización que permita disponer de un capital en una fecha determinada, para dar respuesta a las necesidades que se hubieran determinado.

Ofrece una rentabilidad garantizada, más una rentabilidad variable generada por la Participación en Beneficios y por la posibilidad de aportaciones extraordinarias vinculadas a una inversión. El tipo de interés es del 2.49% TAE + Participación en beneficios. Cuya comisión para la entidad es del 0.95% TAE.

El Seguro Ahorro incluye una cobertura en virtud de la cual en caso de fallecimiento, los beneficiarios recibirán, además del ahorro existente en ese momento, un capital de 1.200 € en caso que la edad del asegurado en el momento de la contratación sea hasta 55 años y 600 € en caso que la edad del asegurado en el momento de la contratación sea superior a 55 años. Habría que tener en cuenta, que durante el primer año el rescate tendrá una penalización del 2% sobre la provisión matemática.

#### *2.4.2. Seguro de vida*

Se trata de un seguro de vida en el que se pueden contratar diferentes garantías complementarias, de manera que el cliente elige el nivel de protección que necesita.

La garantía principal, el fallecimiento del asegurado por cualquier causa, en cuyo caso las recibe el capital asegurado. Además existen las siguientes garantías complementarias:

- Invalidez Absoluta y Permanente: Recibe el capital asegurado y se extingue la póliza.
- Fallecimiento Accidental: Recibe el doble del capital asegurado.
- Invalidez Absoluta y Permanente por Accidente: Recibe el doble del capital asegurado y se extingue la póliza.

#### *2.4.3. Seguro de accidentes*

Seguro destinado a cubrir un posible fallecimiento accidental, con diferente capital en función del origen del fallecimiento en el caso de accidente. Desde 30.000 euros en el caso de fallecimiento accidental e invalidez absoluta y permanente por accidente. El capital de 60.000 euros en el caso de fallecimiento en el caso de fallecimiento por accidente de circulación, o invalidez absoluta y permanente por accidente de

circulación. Hasta 300.000 euros en el caso de gran invalidez por accidente de circulación.

#### *2.4.4. Seguro de protección de pagos*

Seguro destinado a cubrir los posibles riesgos de impago por una situación de desempleo, baja por enfermedad o accidentes. No supondrá ningún esfuerzo adicional ya que se financiará con el préstamo mediante la inclusión de una prima.

Tanto en préstamos hipotecarios como préstamos personales se cubre: incapacidad temporal (autónomos, funcionarios y trabajadores por cuenta ajena con contrato temporal) y desempleo (asalariados por cuenta ajena con contrato indefinido).

El límite de indemnización es:

- En Préstamos Hipotecarios: máximo 8 cuotas consecutivas y 18 cuotas en total con un máximo de 2.200 €/mes. Cuya duración máxima podrá ser 5 primeros años del préstamo.
- En Préstamos Personales: máximo 8 cuotas consecutivas y 18 cuotas en total con un máximo de 1.200 €/mes. Hasta un máximo de 10 años.

#### *2.4.5. Seguro de hogar*

Se trata de un seguro multirriesgo de hogar. En el cual, todos los siniestros reciben una atención personalizada ya que se le asigna un gestor que se ocupará de su caso de principio a fin. Además, existe un compromiso de actuación inmediata.

Las coberturas principales son incendio, robo, extensión de garantías (fenómenos atmosféricos, inundación, humo, impacto de actos vandálicos), coberturas de objetos de valor y de joyas, sin necesidad de declararlos individualmente. Así como, la restauración estética del continente en caso de siniestro y la responsabilidad civil familiar.

#### *2.4.6. Seguro de decesos*

Se trata de un seguro que incluye todos los gastos y trámites necesarios en el momento de defunción del asegurado. Incluye el servicio de decesos, gastos de sepelio y

funeraria, el traslado nacional e internacional en el momento de la defunción y la asistencia psicológica y jurídica.

#### *2.4.7. Seguro de caza*

Seguro que tiene la cobertura obligatoria de responsabilidad civil del cazador con garantías complementarias como dirección jurídica para la defensa del asegurado, fianzas judiciales y reclamación de daño. Y posibilidad de contratar las coberturas adicionales como daño al arma, pérdida total del arma por robo o explosión y accidentes corporales, incluyendo fallecimiento o invalidez permanente.

#### *2.4.8. Seguros agrarios*

Seguros específicos que cubren todo tipo de explotaciones. Para la comercialización en la oficina de Ejea de los Caballeros cabe destacar el seguro más apropiado y contratado para la tipología de la producción, el seguro con coberturas crecientes en cultivos herbáceos.

Seguro que cubre tanto la producción, todos los daños por sequia, pedrisco, y otros eventos climáticos no controlables por el agricultor. Como las instalaciones del agricultor, puesto que cubre cualquier riesgo climático no controlable por el agricultor.

Se pueden asegurar las producciones de arroz, cereales de invierno, cereales de primavera, leguminosas grano y oleaginosas cultivadas en parcelas de secano y regadío cuyo destino sea exclusivamente la obtención de grano o de semilla certificada.

### **2.5. Servicios**

#### *2.5.1. Banca electrónica*

Servicio gratuito por el cual todos los clientes que lo deseen pueden consultar, gestionar y operar sobre sus cuentas a través de Internet. Este servicio está disponible para particulares que quieran realizar transferencias, consultar sus cuentas, préstamos y tarjetas, recargar teléfono móvil y tarjeta virtual, compra-venta de valores, etc. Además, las empresas y autónomos, no sólo pueden consultar todas sus cuentas, préstamos, líneas de crédito y descuentos, sino que también pueden crear y enviar todos los

ficheros de sus cobros y pagos a través de nuestra banca electrónica. Sin necesidad de ningún tipo de instalación.

#### *2.5.2. Tarjeta de débito*

Es el medio de pago a débito, es decir, se produce el cargo de las compras en comercios o reintegros en el cajero automático de forma inmediata en la cuenta de repercusión. A diferencia de la tarjeta de crédito, nombrada en el apartado 3.1.10.

#### *2.5.3. Telepeaje*

El telepeaje, también llamado VIA T, es un sistema de pago automático, que permite realizar el pago del peaje de las autopistas sin detener el vehículo (en vías acondicionadas al efecto y debidamente señalizadas). Se trata de un sistema normalizado y único a todas las autopistas de peaje en España.

Al tener un límite de crédito, también podríamos haberlo considerado como producto de activo, por lo que se debe realizar un estudio de riesgo del cliente anterior a la concesión del producto.

#### *2.5.4. TPV- Comercio*

Se trata de un servicio que ponemos a disposición de los comercios, para que pueda realizar transacciones automáticas para el pago/cobro de compras de bienes y servicios en establecimientos comerciales adheridos. Existen diferentes tipos:

- Con cable RTC: Se trata de un TPV que va conectado a la red básica de telefonía, por lo tanto, será un dispositivo fijo con cable.
- GPRS: En este caso, será necesario una tarjeta de comunicaciones para poder llevar a cabo la conexión.
- ADSL: En este caso, el TPV realiza el envío y recepción de los datos se establece desde el ordenador del usuario a través de un módem ADSL. En este caso, el TPV será inalámbrico y tendrá mayor rapidez que los dos anteriores.



### 2.5.5. Servicio de gestión de carteras

Ofrecemos la posibilidad a nuestros clientes de tener acceso al Servicio de Gestión de Carteras a través del cual el cliente autoriza a la entidad a gestionar en su nombre su patrimonio consiguiendo un asesoramiento personalizado una gestión profesional y responsable de su patrimonio.

Con el objetivo de optimizar su rentabilidad financiera- fiscal en base a un perfil de riesgo predeterminado, maximizando su rentabilidad, diversificando su patrimonio y despreocupándose del seguimiento de los mercados financieros.

Nuestros clientes podrán disfrutar de este servicio con una inversión mínima de 50.000€, cuyo segmento de clientes los denominamos Premier, para lo cual nuestra oficina se pondría en contacto con el Departamento de Banca Privada para solicitar la puesta en marcha de la cartera.

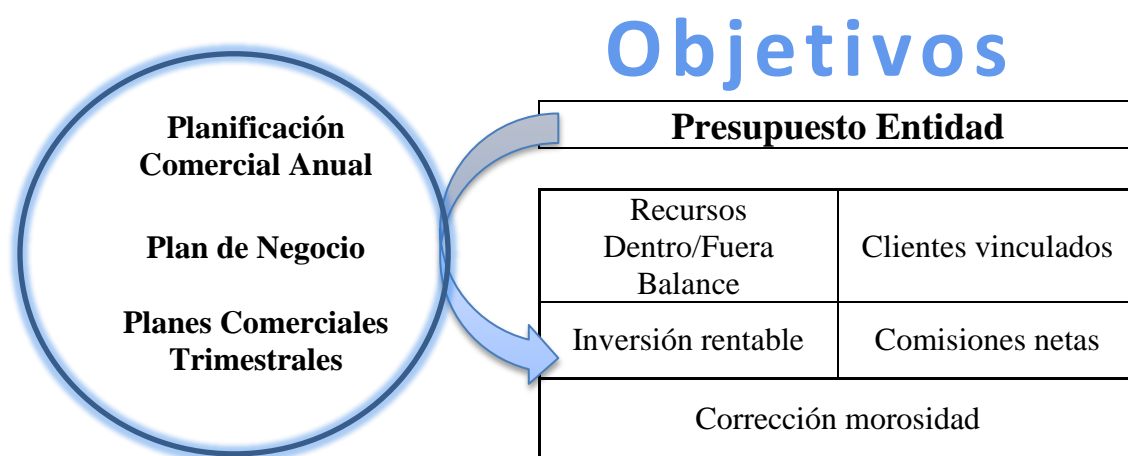
Disponemos de cuatro carteras con diferentes niveles de riesgo-rentabilidad para cubrir todos los perfiles de nuestros clientes Premier pero sólo ofreceremos aquella cartera que se ajuste al perfil obtenido en su Test de Idoneidad (normativa MIFID obligatoria a realizar en este tipo de productos).

Para cada una de las cuatro tipologías de carteras, los profesionales de inversiones del Departamento de Banca Privada a través de su conocimiento sobre mercados financieros y mediante análisis cuidadoso y exhaustivo de éstos, establecen en cada momento los instrumentos financieros que cumplen unos estrictos criterios de rentabilidad y riesgo medidos a través de indicadores de general aceptación.

Perfil Cartera	Límites máximos sobre patrimonio			Riesgo medio ponderado
	Renta Variable	Derivados	Divisas	
Conservador	20%	0%	0%	2,65
Moderado	40%	0%	10%	3,3
Arriesgado	70%	10%	50%	3,7
Muy arriesgado	100%	20%	100%	4

### 3. OBJETIVOS

Analizando la situación de partida de nuestra oficina, nos hemos marcado objetivos a nivel general, los cuales se deberán cumplir durante todo el año. Y objetivos concretos, específicos de uno o varios trimestres del año, para poder concentrar la gestión comercial más especializada en ellos. A través de lo cual se persigue conseguir una mejora de la rentabilidad de la oficina sin mermar la satisfacción de los clientes. Todo ello se puede observar de forma muy clara en la siguiente imagen.



#### 3.1. Plan Comercial Anual

##### 3.1.1. Empresas-descuento comercial

Uno de los objetivos marcados por la entidad es el descuento comercial, por lo que se debe de cumplir el objetivo de volumen marcado a la oficina de Ejea de los Caballeros. El cual consiste en incrementar el volumen de descuento comercial condicionado al mantenimiento del número de cedentes activos a fecha de 31 de diciembre del año anterior, cuyo saldo sea mayor de 1.500 euros. A través de los siguientes productos: descuento comercial estándar, cuaderno 58-anticipo, anticipo de facturas (con y sin recurso), confirming (proveedor, financiación y mixto) y financiación importaciones – anticipo exportaciones.

Público objetivo: todos los clientes que ya tengan línea de descuento en vigor, así como conseguir nuevos cedentes, a través de captación y reactivación de los inactivos.

### *3.1.2. Incremento neto nóminas- pensiones-desempleo*

Conseguir el incremento neto en cada uno de los trimestres del año de nóminas, pensiones y desempleo.

Público objetivo: clientes de la Entidad sin la nómina o pensión domiciliada y nuevos clientes del segmento. Se establecen tramo de incentivo, para el cual existe la posibilidad de petición de uno de los siguientes regalos (con la cual el cliente deberá aceptar un compromiso de permanencia de 36 meses):

Cafetera DelonghiPiccolo - Dolce Gusto (coste entidad: 37,95€)



GPS Navigator w / FM / TF (coste entidad: 39,90€)

### *3.1.3. Medios de pago: campaña tarjetas*

Incrementar la contratación, uso y consumo de las tarjetas de la entidad. Mediante la implantación de tarjetas bonificadas por su uso, estableciendo la comisión de emisión y mantenimiento de las tarjetas gratuitas siempre que se realice un consumo superior a 1.200 euros al año en tarjetas de débito y a 2.400 euros en tarjetas de crédito.

Público objetivo: todos los clientes particulares o empresa que no dispongan de una de los dos tipos de tarjeta débito o crédito o no tengan consumo de ellas.

## 3.2. Planes Comerciales Trimestrales

### 3.2.1. Plan comercial primer trimestre

#### 3.2.1.1. Cuenta Infantil

La campaña va destinada a aumentar el número de clientes más pequeños, incentivando el ahorro a través de la libreta de ahorro que no tendrá ningún gasto ni comisión. Con la opción de conseguir uno de los siguientes regalos, si se realiza un abono en la cuenta de al menos 300 euros.

Mochila de Dora Exploradora o Minions (coste entidad 5.90 euros)



Público objetivo: padres y abuelos clientes de la oficina que tengan niños con edades comprendidas entre los 0 a los 14 años.

#### 3.2.1.2. Cuenta Joven

Incremento del ahorro entre los clientes más jóvenes de la oficina, comprendidos entre los 14 y 30 años, que dispongan de cuenta o libreta de ahorro del citado colectivo y que realicen ingresos adicionales. Cada aumento de saldo en cada uno de los meses del primer trimestre, de 100 euros o superior, tendrá una participación en el sorteo de las 5 tablets que se sortean en la Entidad.



Tablet Samsung (coste entidad: 239 euros)

#### 3.2.1.3. Cuenta Bienvenida

Aumento neto de clientes activos y reactivación de los clientes inactivos a través de la comercialización de la cuenta bienvenida, potenciando sus ventajas.

Público objetivo: Clientes inactivos por volumen y activos hasta 31 diciembre de 2014, es decir con saldo menor de 150 euros en pasivo y menos de 3 productos.

### *3.2.2. Plan comercial segundo trimestre*

Coincidiendo con el periodo de realización de la declaración de la renta, los clientes tienen mayor conocimiento de las modificaciones realizadas durante el año para las aportaciones a los planes de pensiones.

#### *3.2.2.1. Traspaso y contratación de planes de pensiones.*

Uno de los objetivos es captar fondos de la competencia, para aquellos clientes que nos comentan que tienen planes de pensiones en otras entidades. Para ello, bonificaremos nuestros planes de pensiones un 0,2% si los traspasan desde otra entidad.

Además de informar a los clientes, con edades comprendidas entre los 35 y 65 años, que desconozcan este tipo de producto, informarles de ello destacando la bonificación fiscal que pueden llegar a alcanzar a través de las desgravaciones fiscales en su declaración de IRPF de las aportaciones realizadas cada año, incrementando de tal modo nuevos partícipes. O si ya disponen de un plan de previsión, que reactiven sus aportaciones para maximizar las ventajas fiscales.

#### *3.2.2.2. Traspaso y suscripción de fondos de inversión.*

Canalizar un traspaso de recursos ya existentes en productos de nuestra oficina de ahorro tradicional, consiguiendo mayor posibilidad de rentabilidad para nuestros clientes. Y una reducción en los intereses para la oficina de pasivo, ya que se convierte en ingreso vía comisiones.

Además de captar nuevos recursos tanto de nuevos clientes como fondos que nuestros clientes tengan en otras entidades. A través de la bonificación del 0.20% por los traspasos de entrada, al igual que en los planes de pensiones. Cuyo importe correspondiente a la bonificación, es calculado sobre el importe líquido del fondo de nuestra entidad que recibe el traspaso, y tal bonificación se abonará en cuenta en mes de enero del ejercicio siguiente.

### *3.2.3. Plan comercial tercer trimestre*

#### *3.2.3.1. Financiación al consumo*

Incrementar el volumen de facturación en financiación al consumo, mediante el lanzamiento de las siguientes acciones de apoyo comercial: préstamo nómina y préstamos preconcedidos de verano. Aunque también se incluiría en la campaña el préstamo estándar y miniconsumo.

Público objetivo: para préstamo nómina, clientes particulares titulares con nómina domiciliada sin financiación consumo o con financiación menor de 2.000 euros riesgo vivo, excluidos sin duda los de situación irregular. Para préstamos preconcedidos, particulares con rentas medias o altas menores de 45 años.

#### *3.2.3.2. Seguros*

Incrementar la vinculación de productos y las comisiones percibidas por la comercialización de los productos de seguros que tenemos disponibles en la entidad. Mediante la campaña de información a los clientes de la próxima renovación de sus pólizas en un mailing enviado a los domicilios postales o electrónicos de los clientes, con el objetivo de alcanzar el segmento multiseguro. Además de incentivar la contratación de pólizas de Turismos y furgonetas de menos de 2.500 kilogramos mediante la entrega de una tarjeta prepago de regalo con 20 euros de saldo para gastarlo en lo que el cliente desee.

Público objetivo: clientes que tengan al menos una póliza de seguro con nuestra entidad, además de realizar otra segmentación de los clientes que reciben en su cuenta cargos de las principales entidades aseguradoras.

### *3.2.4. Plan comercial cuarto trimestre*

El plan comercial de los últimos tres meses del año será idéntico al del segundo trimestre, puesto que coincide con el periodo en el que los clientes realizan mayores aportaciones a sus planes de previsión. Además de, aumentar en tales fechas el movimiento de fondos e inversiones de una entidad a otra.

### 3.3. Plan de Negocio

Además de los esfuerzos en tema comercial, la oficina tiene que seguir unas pautas a través del plan de negocio marcado para conseguir el presupuesto de la entidad.

#### *Vinculación y rentabilidad cliente.*

La idea es maximizar la rentabilidad individual de cada cliente. Para ello la entidad revisa cada trimestre las vinculaciones de cada uno de los clientes de nuestra oficina, lo cual se tiene que gestionar de acuerdo al procedimiento indicado por la entidad.

En lo que respecta a nuestros clientes, es necesario destacar los diferentes segmentos en los que les vamos a ubicar y por lo tanto, la tipología de productos que les vamos a ofertar a cada uno de ellos.

Clientes	
Particulares	Empresas
Niños (hasta 14 años)	Autónomos/PYMES
Jóvenes (hasta 30 años)	Medianas y grandes empresas
Adulto con nómina	
Adulto sin nómina	
Pensionistas	

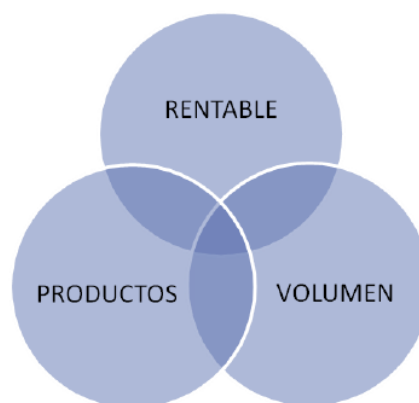
Además, para poder gestionar a estos clientes, será necesario conocer la vinculación o relación que mantiene con la entidad. Dicha vinculación se puede calcular según tres criterios:

1. Vinculación por productos: Clasificaremos a los clientes según el número de productos diferentes que tiene en la Entidad. Por lo tanto, consideramos que para tener la mayor vinculación posible, se deberán tener contratados 8 productos en la Entidad.
2. Vinculación por rentabilidad: La clasificación se realiza comparando la rentabilidad del cliente con la rentabilidad media del segmento en la Entidad.
3. Vinculación por volumen: Se definirá según el volumen de negocio que mantenga el cliente en la Entidad y el segmento al que pertenece. Considerando que el nivel que

mayor vinculación da a un Particular es de 3.000 euros y a una Empresa de 30.000 euros.

Las 3 son importantes y se deberán de analizar en su conjunto. El cliente ideal sería aquel que sea fuerte en los 3. Es decir,

- Clientes rentables. Este será el objetivo fundamental y no hay que olvidarlo. El problema es que puede ser que al tener pocos productos, si la competencia ofrece un producto mejor vía precio, lo tendrá muy fácil para irse, y con él, el margen. Habrá que vincularlo aportando mayor servicio.



- Clientes con volumen. Si es de activo, dependiendo de los tipos, será rentable. Pero en la coyuntura actual existen clientes con mucho pasivo que no son rentables para la oficina al tener un tipo de interés más elevado del tipo al que podemos tener recursos. El objetivo será canalizar ese volumen a productos que nos dejen más margen (fondos de inversión) y ofrecerle productos que nos generen margen vía comisión (tarjetas de crédito, seguros...). En este apartado separaremos entre particulares y empresas.

- Cliente con muchos productos. Esto significa que le daremos una pluralidad de servicios. No tiene por qué tener ni volumen ni rentabilidad especialmente alta. Imaginemos un cliente con banca electrónica, nómina pero con saldos en la cuenta corriente muy bajos, con tarjeta de débito gratuita, contrato de valores sin acciones... Con este tipo de clientes tendremos que intentar el incremento de volumen y la contratación de productos que den mayor margen a la oficina.

Visto lo anterior, el cliente al que tenemos que aspirar es aquel que cumple las 3 condiciones anteriores.

Clasificaremos cada una de las tres variables. Rentabilidad – Volumen – Productos en 3 niveles. A B C y D. Es decir, el cliente más vinculado en su conjunto será AAA, siendo el menos vinculado DDD. Los límites para pertenecer a cada uno serán los siguientes.

A	B	C	D
---	---	---	---



<b>RENTABILIDAD</b>		1Q	2Q	3Q	4Q
<b>VOLUMEN</b>	<b>P. Físicas</b>	> 40.000€	Entre 40.000€ y 15.000€	Entre 15.000€ y 1.000€	< 1.000€
	<b>Empresas</b>	>500.000€	Entre 500.000€ y 100.000€	Entre 100.000€ y 30.000€	< 30.000
<b>PRODUCTO</b>		8 o más	Entre 7 y 5	Entre 4 y 2	Entre 1 y 0

Para analizar la rentabilidad, viendo que no son comparables entre segmentos, tendremos en cuenta todo el conjunto de comisiones e ingresos que generan dentro de su propio grupo. Así, separaremos la distribución en cuartiles (Q). Los más rentables estarán dentro del primer cuartil, los menos rentables, en el último.

#### *Reducir intereses de pasivo.*

Con los tipos actuales en los que la coyuntura económica nos obliga a trabajar, para que nuestros depósitos a plazo fueran rentables, tendríamos que dar un tipo de interés que está fuera de mercado. Al ser un producto muy difícil de diferenciar de la competencia, la mejor solución será intentar maximizar nuestros esfuerzos en reducir este tipo de depósitos en favor de otros que nos dejen más margen a la oficina sin ir necesariamente en detrimento de la rentabilidad del cliente. En muchas ocasiones el cliente no conoce las alternativas reales de inversión que tiene a su disposición, y nuestro deber como profesionales es mostrarles alternativas. Los productos estrella serán los productos estructurados y los fondos de inversión. Para otro tipo de perfil también enfatizaremos las ventajas que tiene un buen plan de pensiones.

#### *Minimizar mora.*

La mora en el sistema bancario roza el 12,51%, según datos de diciembre 2014. Afortunadamente analizando el balance de la situación de partida, nuestra oficina tiene un ratio ligeramente menor. Consideramos que buena parte de la mora es incobrable y nos hace tener unos fondos inmovilizados. Esto nos hará tener una política de riesgos estricta y nos hará buscar otro tipo de soluciones.

#### **4. POLÍTICA DE RIESGOS**

Cualquier operación de activo que se lleve a cabo en una entidad financiera lleva asociado un riesgo que hay que saber gestionar mediante una correcta política de riesgos, para así poder solventarlo y alcanzar sin problemas los objetivos de la entidad.

Teniendo clara la política de riesgos que se va a seguir en dichas operaciones podemos fijar los criterios que vamos a utilizar en el momento de aceptar o denegar una operación, y las medidas de actuación para resolver los problemas que puedan causar este tipo de operaciones a la entidad. En este epígrafe vamos a mostrar la política de riesgos adoptada en nuestro banco, que será de obligada aplicación en las operaciones concedidas en él.

##### **- Capacidad de pago:**

Estabilidad de ingresos. Se valorará más negativamente a los ingresos de autónomos y a los trabajadores de empresas que gran parte de su nómina sea conseguida a base de comisiones y/u objetivadas por ventas.

Estabilidad laboral. Se valorará más negativamente a las personas con contrato temporal y a los autónomos; más positivamente a las personas que trabajen en entidades públicas y a personas con contrato fijo y varios años trabajando en la misma empresa.

Ingresos disponibles. Tendremos en cuenta los ingresos mensuales netos del solicitante, es decir, a lo que gane le restaremos la cuota del préstamo y la de otros préstamos en caso de que los tenga y unos gastos fijos que pueda tener.

Ratio de endeudamiento. Ya que este ratio mide el total de los fondos propios de una empresa o persona en relación a las deudas que tiene contraídas a corto y a largo, lo utilizaremos para saber qué porcentaje de endeudamiento se genera en cada operación. Este porcentaje no deberá superar el 35%, pudiendo variar dependiendo del caso y de cada momento.

##### **- Valor del préstamo vivienda:**

Se tomará como referencia el importe escriturado de compra de la vivienda y el valor de ésta, según tasaciones; y se concederá el 80% del menor de estos dos valores.

- Rentabilidad:

La política de la entidad es vincular al máximo a todos los clientes de activo ofreciéndoles interesantes productos complementarios. De éstos, destacan los seguros de vida y protección de pagos. Aquellos clientes que reúnan ciertas condiciones tendrán bonificación en el tipo de interés, al tener un riesgo para la entidad menor y al aumentar el margen para la entidad por los productos asociados.

- Garantías:

Entendiendo como garantía financiera un tipo de garantía real sobre un instrumento financiero o sobre un efectivo, destinada a garantizar el cumplimiento de ciertas obligaciones financieras. Las garantías que se deberán cumplir a la hora de la concesión de un préstamo podrán ser:

La pignoración de los depósitos financieros que en el caso de embargo den solución al problema en al menos un 55% de la deuda. O valores negociables y otros instrumentos financieros junto con todo derecho directo o indirecto sobre éstos.

Los avalistas deberán mostrar las escrituras y documentos que certifiquen que lo que están garantizando como aval está libre de cargas financieras. En caso de que se garantice con un depósito, se exigirá un certificado de saldos. Los avalistas deberán pasar a estar incluidos en nuestra base de datos si no lo están, y dar el consentimiento para pedir su CIRBE y demás informes de riesgos.

A la hora de conceder un préstamo primará que se hipoteque el bien objeto de compra, para así tener la garantía real del propio bien.

- Scoring:

Cada vez que un cliente solicita una operación de activo se le genera un scoring, entendiendo este como la herramienta que asocia la calificación del cliente que solicita la operación de financiación con el tipo de operación y el esquema de garantías o avales necesario para este tipo de operación, obteniendo un dictamen final de aprobación o rechazo. Por otra parte, esta herramienta de scoring utiliza toda la información disponible para realizar la valoración de cada variable. Las calificaciones oscilan entre el 1 y el 8, siendo este último nivel, el de las operaciones con mejor capacidad para atender a los pagos.

- Otros aspectos a tener en cuenta:

Estudio exhaustivo de la CIRBE del cliente.

Presencia de otros bienes que puedan ser embargables en caso de impago de la deuda, siempre suficientes a la hora de cobrarla.

En ningún caso se admitirá que el cliente solicitante aparezca en los registros de ASNEF, EXPERIAN, RAI, etc. En el caso de que aparezca por el impago de, por ejemplo, un recibo de internet, se estudiará el caso.

## **5. SEGUIMIENTO Y RECLAMACIÓN DE LA DEUDA**

### **5.1. Seguimiento y reclamación de la deuda**

En nuestra entidad, el proceso a seguir en seguimiento y recuperación de deuda se realizará de manera diaria, mediante la consulta de altas de expedientes y las consiguientes gestiones comerciales.

Durante los primeros 45 días, a contar desde el primer impago de la cuota, es la propia oficina la responsable de realizar, obligatoriamente, los pasos necesarios para conseguir que su cliente se ponga al corriente de su activo. Estos pasos, o gestiones comerciales son:

- El 2º día de impago, el Director o responsable de la oficina se deberá poner en contacto, vía telefónica, con su cliente para recordarle y apremiarle en el pago del importe retrasado.
- A los 15 días, se deberá llevar a cabo una gestión personal, realizando una reunión física con el cliente para conocer la razón del impago y su situación económica actual.
- Antes los 45 días, se deberá tener una solución adoptada y en el caso de no haber regularizado la deuda pendiente, se deberá realizar una propuesta-sanción para dar solución a la situación irregular.

Una vez cumplidos los primeros 45 días y tras haber realizado todas estas gestiones por parte de la oficina, el expediente físico deberá dirigirse al Departamento de Seguimiento

y Recuperación de Deuda, también denominado Precontencioso. En dicho expediente, deberá aparecer la recomendación por parte de la oficina:

- Expediente enviado a ejecutar: La oficina deberá enviar el expediente cumplimentado, sellado y firmado en la portada, con la consiguiente marca en “Ejecución”.
- Expediente enviado a refinanciación: Cuando la solución consista en plantear una nueva operación, la oficina enviará la nueva propuesta y la documentación obligatoria para analizarla.
- Expediente en calendario de pagos: La Oficina negociara con el cliente un calendario de pagos para hacer frente a la deuda, de manera que se establezca un compromiso de pago, con importes y fechas hasta su regularización.

Aunque en este departamento, se mantendrá el expediente un plazo de 45 días, los empleados deberán llevar a cabo las siguientes tareas:

- Comunicación telefónica con el cliente, para avisar que en caso de no pagar, su expediente será traspasado a la Asesoría Jurídica de la entidad, lo que supondrá una interposición de demanda ante los Juzgados.
- Recopilar toda la documentación necesaria para que, posteriormente, en Asesoría Jurídica se pueda iniciar el procedimiento ejecutivo. Entre dicha documentación es imprescindible aportar la póliza o escritura con fuerza ejecutiva, burofax a los demandados, expedición por el Notario de la Certificación de deuda existente en el momento de su petición, así como otra serie de documentos menos relevantes.

Como hemos comentado, si a lo largo de estos 90 días (3 meses) transcurridos desde que se produjo el primer impago de una cuota, no ha habido manera de llegar a ninguna solución para su cumplimiento, el expediente pasará a formar parte del Departamento de Asesoría Jurídica. Una vez allí, se presentará demanda ante el Juzgado correspondiente, y se verá iniciado el procedimiento judicial siendo este sustancialmente diferente atendiendo a si se trata de una ejecución hipotecaria, juicio cambiario o ejecución de títulos no judiciales.

## **5.2. Gestión de los inmuebles adjudicados**

Tras la implantación del sistema de dotaciones exigido a las entidades financieras por el acuerdo internacional de Basilea III, se ha creado un departamento de gestión de inmuebles, para así poder dar salida al gran stock de estos de que disponemos y que merman nuestro balance, y así reducir gastos de mantenimiento como pueden ser el IBI.

Desde este departamento, gestionado por personal ajeno a la oficina, se encargarán de realizar un plan de marketing para la venta de estos inmuebles, realizando importantes descuentos sobre el precio de tasación.

A las personas interesadas se les atenderá en la propia oficina, aunque también desde la página web de la entidad se podrá acceder a la información de todos los inmuebles disponibles.

En el caso de que una persona decida adquirir un inmueble deberá personarse en la oficina pertinente y realizar la operación con la persona responsable de ello. En este caso, la oficina obtendrá un beneficio del 3% sobre el precio de venta.

Para reducir el stock de inmuebles adjudicados o financiados promotores, la entidad determina un presupuesto para cada oficina en función de sus propios inmuebles adjudicados y de los ubicados en Ejea o sus alrededores.

## **6. PROVISIONES**

Las dotaciones son cantidades que se detraen de nuestros beneficios para atender una posible pérdida que pueda o no acontecer. Los créditos impagados no se consideran pérdidas definitivas, pero sí podrían llegar a serlo total o parcialmente.

La crisis económica de principio de los noventa enseñó al Banco de España que el sistema de dotaciones no era suficiente ni apropiado para el sistema bancario, por eso se modificó la Circular 4/1991 que antiguamente regulaba la contabilidad de las entidades financieras, mediante la Circular 9/1999 de 17 de Diciembre, para introducir las denominadas Provisiones Estadísticas o anti-cíclicas. La Circular 4/2004 de 22 de diciembre del Banco de España regula la contabilidad y estados financieros de las

entidades financieras e incorporo las Coberturas Genéricas en sustitución de las dotaciones estadísticas, que se podrán deducirse fiscalmente.

Los activos que denominamos dudosos por razón de la morosidad de nuestros clientes deberán estar respaldados por dotaciones específicas que serán un porcentaje del importe total de la operación en función del tiempo transcurrido desde el primer vencimiento insatisfecho, por ello nos regimos con estos porcentajes:

Hasta 6 meses	<b>25%</b>
Más de 6 meses, sin exceder de	<b>50%</b>
Más de 9 meses, sin exceder de	<b>75%</b>
Más de 12 meses	<b>100%</b>

Además debemos resolver la obligación de provisionar créditos al 100% a pesar de la existencia de garantías hipotecarias cuyo valor, minoraría la pérdida registrada. Por ello debemos reconocer el valor de las garantías inmobiliarias, pero aplicando recortes para reflejar la heterogeneidad de las garantías así como posibilidades de movilización o realización de las mismas a corto plazo, en función de su valor de tasación actualizado, para poder aplicar los siguientes recortes los préstamos deben de ser primera hipoteca y debidamente constituidos y registrados:

<b>Tipo de garantía inmobiliaria</b>	<b>% Recorte</b>
Vivienda terminada residencia habitual del prestatario	<b>20%</b>
Fincas rústicas y oficinas, locales y naves polivalentes terminados	<b>30%</b>
Viviendas terminadas (resto)	<b>40%</b>
Parcelas, solares y resto de activos inmobiliarios	<b>50%</b>

## 7. CUENTAS ANUALES OFICINA

En este apartado incluiremos nuestras previsiones para los dos primeros años de nuestra entidad. Hay que tener en cuenta que en la coyuntura actual donde existen innumerables dudas en todos los ámbitos económicos, es muy complicado conseguir unas estimaciones de venta de nuestros productos fiables, así como calcular los tipos de interés que el BCE aplicará en 6 meses, o la evolución del Euribor en el medio plazo. Sin embargo, según nuestros análisis efectuados, pensamos que la oficina puede ser rentable. Estos últimos años han sido especialmente duros para las entidades bancarias y es normal que algunas oficinas den pérdidas. Podemos ser optimistas por los siguientes motivos:

- La posible deslocalización de la competencia no tan arraigada a la zona como nosotros, y la posible mala fama de estas en los medios de comunicación harán que los clientes de estas entidades busquen otras alternativas. Aquí entramos nosotros con nuestros productos.
- La posible subida del Euribor, hará que todos aquellos préstamos, sobre todo hipotecarios, referenciados al Euribor nos generen un mayor margen vía interés.
- La previsión de una posible subida generalizada de la bolsa hará que las comisiones de fondos de inversión sean más elevadas. Con la subida de la bolsa, además, los clientes se animarán a invertir siendo más fácil la colocación de productos estructurados y fondos de inversión. Así mismo, nuestras pérdidas en los productos de pasivo disminuirán.
- No se ha trabajado, como se puede apreciar en los datos iniciales aportados, el tema de los seguros en nuestra oficina, con la consiguiente pérdida de comisiones que generan. Por lo que se hará hincapié en este apartado para conseguir beneficio vía comisiones.

### 7.1.Cuentas iniciales, ejercicio 2013

Según los datos iniciales (detallados en Anexo I), la Cuenta de Resultados es:

Balance	Año 2013
+ Aportación de las inversiones al Margen F.	794.731,90
+ Aportación de los recursos al Margen F.	-109.728,95



<b>= MARGEN FINANCIERO</b>	685.002,94
<b>+ Comisiones desintermediación</b>	32.400,79
<b>+ Comisiones (resto)</b>	257.552,39
<b>= MARGEN ORDINARIO</b>	974.956,12
<b>- Sueldos y Salarios</b>	-138.000,00
<b>- Gastos Generales</b>	-27.540,00
<b>= MARGEN DE EXPLOTACION</b>	809.416,12
<b>- Dotaciones</b>	-1.088.163,45
<b>+/- Resultados extraordinarios</b>	
<b>= RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	-278.747,33

En el primer año, la oficina tiene unas pérdidas de 278.747 euros. Analizando el balance se puede observar que dichas pérdidas se generan en parte por culpa de la coyuntura económica actual, que tan duramente ha golpeado al sector bancario. Los bajos tipos de interés del dinero y la alta mora hacen su mella en el balance. Hay que destacar el tipo de interés al que se ha ofertado el pasivo es más propio de la época de la guerra del pasivo que vivimos a finales del 2012 que del 2013.

El detalle del análisis de cada uno de los apartados de la cuenta de resultados, se encuentra en el ANEXO III.

## 7.2. Cuentas obtenidas ejercicio 2014

Según las estimaciones realizadas a lo largo del proyecto, el balance del año1 sería el siguiente:

<b>Balance</b>	<b>Año 2014</b>
<b>+ Aportación de las inversiones al Margen F.</b>	1.275.393,10
<b>+ Aportación de los recursos al Margen F.</b>	-54.501,56
<b>= MARGEN FINANCIERO</b>	1.220.891,54
<b>+ Comisiones desintermediación</b>	34.703,58
<b>+ Comisiones (resto)</b>	303.392,49
<b>= MARGEN ORDINARIO</b>	1.558.987,61

<b>- Sueldos y Salarios</b>	-140.760,00
<b>- Gastos Generales</b>	-28.090,80
<b>= MARGEN DE EXPLOTACION</b>	1.390.136,81
<b>- Dotaciones</b>	-1.146.168,80
<b>+/- Resultados extraordinarios</b>	11.001,19
<b>= RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	254.969,20

A nivel general destaca la bajada generalizada del pasivo para que esté acorde con la realidad económica actual, así como los productos de activo y el margen de comisiones. El pasivo sigue generando pérdidas pero controladas al traspasar una cantidad importante a otros productos menos costosos para nosotros. También nos beneficia la subida del tipo pool al actualizar al Euribor actual.

Además, las comisiones aumentan por la subida de nuestra cartera de productos. Nos entran en mora varios productos de activo que en su momento no se analizaron de forma correcta, pero se corrige gracias a la venta de otros activos al fondo de inversión. El activo baja de forma sustancial al llevar una política de riesgos mucho más estricta. Especialmente tenemos que destacar el gran trabajo con la comercialización de seguros y la línea Export.

### 7.3.Cuentas esperadas ejercicio 2015

Según los datos aportados en el enunciado, la Cuenta de Resultados es:

<b>Balance</b>	<b>Año 2015</b>
<b>+ Aportación de las inversiones al Margen F.</b>	1.428.894,78
<b>+ Aportación de los recursos al Margen F.</b>	-45.709,86
<b>= MARGEN FINANCIERO</b>	1.383.184,92
<b>+ Comisiones desintermediación</b>	37.882,21
<b>+ Comisiones (resto)</b>	308.187,84

<b>= MARGEN ORDINARIO</b>	1.729.254,97
<b>- Sueldos y Salarios</b>	-143.575,20
<b>- Gastos Generales</b>	-28.652,62
<b>= MARGEN DE EXPLOTACION</b>	1.557.027,16
<b>- Dotaciones</b>	-1.077.085,96
<b>+/- Resultados extraordinarios</b>	
<b>= RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	479.941,20

En el tercer año, seguiremos con la misma dinámica que se ha dado en el anterior, ya que, seguimos obteniendo beneficios, pero superiores al año anterior. La bajada generalizada del pasivo, así como una disminución del activo, serán uno de los puntos fuertes en nuestro resultado, ya que nos aportarán un resultado positivo de 1.380.000 euros aproximadamente. Esta a su vez, se abra visto incrementado, por la subida que ha supuesto el aumento del Euribor en el tipo pool.

Por otro lado, el margen de comisiones sigue aumentando, debido a la consolidación de nuestros productos así como la confianza que depositan en nosotros los clientes, suponiendo un aumento en el resultado de 340.000 euros.

Por último, la mejora de la situación, ha implicado que el porcentaje de mora se haya visto disminuido hasta un 9,8%, lo que nos ha llevado a disminuir ligeramente las dotaciones. Esto a su vez se ha visto beneficiado por la venta de fallidos del año 1, que seguirá disminuyendo nuestro resultado en 220.000 euros.

## CONCLUSIONES

Tras finalizar el trabajo fin de grado, aunque si tuviéramos posibilidad; este tema, al igual que muchos otros, nunca tendría fin. Puesto que siempre existe posibilidad de aprendizaje sobre ello, tanto de nuevos productos que aparecen en el mercado como

nuevos hábitos en los clientes y profesionales del sector. La continúa transformación del sector bancario, así como la influencia que tiene el entorno económico.

Destacando, sobre ello, el afianzamiento actual de la recuperación económica en nuestro país, aunque continúa siendo necesario el desapalancamiento del stock de crédito, a pesar del crecimiento de nuevas operaciones de crédito minorista.

Además de las continuas modificaciones de normativa y reglamento sobre las operaciones bancarias, por ejemplo los acuerdos de Basilea. Gracias a los cuales la mora del sistema bancario dejó atrás su máximo en 2013 y se ha reducido notablemente la deuda en balance y el ratio créditos/depósitos hasta niveles más sostenibles. Al mismo tiempo, la solvencia se ha reforzado y las entidades han incrementado sus fondos propios. La rentabilidad se vio afectada durante la crisis por las dotaciones a provisiones, y aún hoy es débil en un entorno de actividad reducida, desapalancamiento, tipos bajos y morosidad. A pesar de ello, el sector ha conseguido duplicar el BAI en los nueve primeros meses de 2014 sobre el mismo periodo de 2013, y aumentar el beneficio neto un 42%.

## **BIBLIOGRAFÍA**

SANCHIS, Joan Ramón y CAMPS, Joaquín. *Dirección Estratégica Bancaria*, Díaz de Santos, 2002.

JOHNSON, G., SCHOLLES, K. y WHITTINGTON, R. *Dirección Estratégica*, Prentice-Hall, 2007.

DE LA FUENTE, Damián. *Operaciones Bancarias*, Editorial universitaria Ramón Areces, 2008.

FERNÁNDEZ, Antonio. *Manual de morosidad bancaria*, S.L. Civitas Ediciones, 2011.

LOPEZ, Joaquín. *Economía y gestión bancaria*, Pirámide, 2014.

BLANCO, Ana. *Gestión de Entidades Financieras, Un enfoque práctico de la gestión bancaria actual*, ESIC, 2015.

ZUNZUNEGUI, Fernando. *La prestación bancaria de servicios de inversión*, S.A.BOSCH, 2015.

Ley del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.

Ley 1/2013, de 14 de mayo, de medidas para reforzar la protección a los deudores hipotecarios, reestructuración de deuda y alquiler social.

Real Decreto-ley 6/2013, de 22 de marzo.

Resolución de 8 de abril de 2013 de la Secretaría de Estado de Economía y Apoyo a la Empresa.

## **WEBGRAFÍA**

[www.ejea.es](http://www.ejea.es)

[www.aragon.es/iaest](http://www.aragon.es/iaest)

[www.bonansa.aragon.es](http://www.bonansa.aragon.es)

[www.aragonparticipa.aragon.es](http://www.aragonparticipa.aragon.es)

[www.bde.es](http://www.bde.es)

[www.boe.es](http://www.boe.es)

[www.bce.com](http://www.bce.com)

[www.europa.eu](http://www.europa.eu)

[www.camarazaragoza.com](http://www.camarazaragoza.com)

[www.euribor.bankimia.com](http://www.euribor.bankimia.com)

[www.morningstar.es](http://www.morningstar.es)

[www.noticias.juridicas.com](http://www.noticias.juridicas.com)

[www.expansion.com/mercados/euribor](http://www.expansion.com/mercados/euribor)

[www.expansion.com/mercados/fondos](http://www.expansion.com/mercados/fondos)

[www.ibercaja.es](http://www.ibercaja.es)

[www.bancosantander.es](http://www.bancosantander.es)

[www.bbva.es](http://www.bbva.es)

[www.lacaixa.com](http://www.lacaixa.com)

[www.bancopopular.es](http://www.bancopopular.es)

[www.bancsabadell.com](http://www.bancsabadell.com)

[www.bantierra.es](http://www.bantierra.es)

[www.cajalaboral.es](http://www.cajalaboral.es)

[www.bankinter.com](http://www.bankinter.com)

[www.ingdirect.es](http://www.ingdirect.es)

[www.seguosrga.es](http://www.seguosrga.es)

[www.libertyseguros.es](http://www.libertyseguros.es)

[www.santalucia.es](http://www.santalucia.es)

[www.axa.es](http://www.axa.es)

[www.ael.es](http://www.ael.es)

## ANEXOS

### ANEXO I. DATOS INICIALES

Segmento de clientes	Nº de clientes	% del volumen del activo	% del volumen de pasivo vista	% del volumen de ahorro plazo	% ingresos por comisiones
Particulares	1323	25%	50%	85%	15%
Autónomos/Pymes	171	35%	20%	15%	50%
Empresas	10	40%	30%	0%	35%
<b>Total</b>	<b>1504</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

ACTIVO	Producto	Saldo	Rentabilidad Media
Cartera	Factoring	125.323 €	3,40%
	Descuento comercial	10.024.965 €	3,25%
Créditos y préstamos	Préstamos personales	5.066.111 €	6,25%
	Préstamos hipotecarios	9.484.405 €	1,45%
	Préstamos mercantiles	2.021.381 €	4,60%
	Leasing	418.086 €	3,50%
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>27.140.271 €</b>	

PASIVO	Producto	Saldo	Coste medio pasivo
Cuentas corrientes		3.895.236 €	0,05%
Ahorro vista		2.242.652 €	0,10%
Ahorro plazo			
	Plazo a 2 años	1.312.625 €	3,00%
	Plazo a 1 año	3.613.565 €	2,55%
	Plazo a 3 meses	96.750 €	0,50%
Planes de ahorro		492.067 €	0,50%
Fondos de inversión		2.545.647 €	1,00%
Planes de pensiones		925.909 €	0,75%
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>15.124.451 €</b>	

## **ANEXO II. COMISIONES Y GASTOS**

### **Créditos**

El tipo de interés será hasta un mínimo de 2,5% en función de otros productos y servicios contratados en la Entidad. El producto sin las vinculaciones parte del 7,5%, y según estas se va bonificando hasta el 2,5%.

Bonificaciones según vinculaciones:

- Seguro Multirriesgo: Reducción del 1,50%
- Seguro de Vida (autónomos): Reducción del 1%
- Seguro Accidentes (autónomos): Reducción del 0,75%
- TPV: Reducción del 0,50%
- Domiciliación tres recibos: Reducción del 0,50%
- ICO liquidez o inversión: Reducción del 1,75%

Comisiones:

1. Comisión de Estudio: 0,3% con mínimo de 90€
2. Comisión de Apertura: 1,5% sobre el importe del préstamo
3. Comisión por Saldo Medio No Dispuesto: 0,25%
4. Comisión por Amortización Total: Durante los 5 primeros años de vida del préstamo un 0,5% y durante los restantes un 0,25%.
5. Comisión de disponibilidad (trimestral): 0,25%
6. Comisión de Interés excedido: 25%



## **Préstamos**

### *Préstamo personal*

El tipo de interés a aplicar es del % y se bonificará con la domiciliación de la nómina o pensión con un 1.50% y con la contratación de un seguro de vida, con un 0.50%.

Gastos preparatorios:

1. Comisión de Estudio: no tiene
2. Comisión de Apertura: 2% sobre el importe del préstamo
3. Comisión por Amortización Parcial: no tiene
4. Comisión por Amortización Total: 0,25% sobre el importe pendiente

### *Préstamo hipotecario*

El tipo de interés variable aplicado será del Euribor a 1 año más el diferencial de 3%, que se revisará anualmente la bonificación de dicho diferencial. La bonificación puede ascender hasta un 1,50%, si se cumplen los siguientes puntos:

1. Tener domiciliada Nómina o Pensión: 1 %.
2. Tener contratado un Seguro de Hogar en la entidad: 0,1%.
3. Tener contratado un Seguro de Vida en la entidad.: 0,15 %.
4. Utilización mín. anual en compras de 3.000€ con la tarjeta de crédito: 0,20 %.
5. Realizar una aportación anual a un Plan de Pensiones de la entidad de al menos 2.000€ o una suscripción anual a Fondos de Inversión de la entidad de al menos 2.000€ o tener contratado un Seguro de Protección de Pagos: 0,20 %.

Gastos preparatorios:

1. Comisión de Estudio: no tiene
2. Comisión de Apertura: 1% sobre el importe del préstamo

3. Comisión por Amortización Parcial: no tiene

4. Comisión por Amortización Total: Durante los 5 primeros años de vida del préstamo un 0,5% y durante los restantes un 0,25%.

Además, los costes de tasación y obtención de nota simple serán a cargo del solicitante y no serán reintegrados en caso de que la operación sea denegada.

### *Anticipo PAC*

Se aplicarán los siguientes gastos e intereses, los cuales pueden estar bonificados hasta el total de 0.70%.

Tipo fijo	Posible bonificación		Comisión apertura
	0,25%	Contratación Agroseguro	
<b>6,5%</b>	0,20%	Contratación seguro de accidentes	1%
	0,15%	Domiciliación cobro de cosechas o ganado	
	0,10%	Domiciliación Seguridad Social agraria	
	<b>0,70%</b>	<b>Bonificación máxima</b>	

### **Descuento comercial**

Tipo	Mínimo operación	Interés			Comisión cobro	gestión de	Comisión estudio
		Hasta 90 días	Hasta 180 días	180 días			
<b>Fijo</b>	6 €	7,50%	8,00%		0,50%, min. CCC	1,5€	
<b>Variable</b>	6 €	Eur3m+5,5%	Eur6m+6%		completo CCCincompleto min 12€	3€ 1%, min.120€	0,50%,

### **Anticipo de créditos**

Se aplican los mismos intereses y comisiones que en el caso del descuento.

## Factoring

Tipo	Mínimo operación	Interés		Comisión gestión de cobro	Comisión estudio
		Hasta 90 días	Hasta 180 días		
<b>Fijo</b>	6 €	6,5% o 7,5% (*)	7% o 8% (*)	0,50%, min. 1,5€ completo 3€	CCC CCC 0,50%, min.120€
<b>Variable</b>	6 €	Eur3m+4,5% 5,5% (*)	o Eur6m+5% (*)	o 6% incompleto 1%, min 12€	

## Confirming

Los tipos aplicados por la entidad serán los siguientes:

Tipo	Mínimo operación	Interés		Comisión gestión de cobro	Comisión estudio
		Hasta 90 días	Hasta 180 días		
<b>Fijo</b>	6 €	6,5% o 7,5% (*)	7% o 8% (*)	0,50%, min. 1,5€ completo 3€	CCC CCC 0,50%, min.120€
<b>Variable</b>	6 €	Eur3m+4,5% 5,5% (*)	o Eur6m+5% (*)	o 6% incompleto 1%, min 12€	

(\*) El interés aplicado en cada tipo de confirming es diferente, en el caso del primer tipo, Confirming pronto pago es el menor tipo. Y el segundo tipo se corresponde al Confirming con financiación.

## Línea Export

- Operaciones con “Certificado para Liquidez”, el tipo de interés será del Euribor 3 meses+ 2,15%.
- Operaciones sin “Certificado para Liquidez”, el tipo de interés será Euribor 3 meses+ 2,90%.

Comisiones servicios EXPORT	Divisa EUR	Mínimo	Divisa OUT	Mínimo
Transferencia recibida	0,025%	0,25 €	0,30%	16 €

Cheque exportación	0,80%	15 €	0,80%	15 €
Remesa simple	1,00%	45 €	1,00%	45 €
Remesa documentaria	1,20%	45 €	1,20%	45 €
<u>Crédito Documentario:</u>				
Comis. Notificación	0,10%	50 €	0,10%	50 €
Comis. Tramitación	1,20%	60 €	1,20%	60 €
Comis. Pago diferido	0,60%	30 €	0,60%	30 €
Comis. Riesgo País	5,00%	30 €	5,00%	30 €
Comis. Confirmación	1,00%	50 €	1,00%	50 €

### **Aval**

En este producto, el coste está compuesto únicamente de gastos asociados, puesto que no existe cesión de fondos, por lo que no se cobran intereses.

- Comisión de apertura: 0,50% sobre importe avalado (se cobra en el momento de la constitución) con un mínimo de 60€.
- Comisión de estudio: 1% sobre importe avalado (se cobra en el momento de la constitución) con un mínimo de 60€.
- Comisión de riesgo: 1,50% sobre el importe avalado (se cobra periódicamente hasta su extinción) con un mínimo de 45€.

## Leasing

- Leasing mobiliario:

Tipo	Interés	Comisión apertura	Comisión Estudio	Comisión Cancelación	Amort. /
Fijo	6,75%	1,50%, min. 30 €	0,30%, min. 30€	1%	
Variable	Eur3m+5,5%	1,50%, min. 30 €	0,30%, min. 30€	1%	

- Leasing inmobiliario:

Tipo	Interés	Comisión apertura	Comisión Estudio	Comisión Cancelación	Amort. /
Fijo	7,25%	1,50%, min. 30 €	0,30%, min. 30€	1%	
Variable	Eur3m+6%	1,50%, min. 30 €	0,30%, min. 30€	1%	

## Cuenta de ahorro o corriente

La comisión de mantenimiento y administración será de 15 euros anuales, las cuales estarán exentas en el caso de que cumplan las condiciones de la cuenta nómina, cuenta senior, etc. Por otro lado, la comisión de descubierto se aplica a los 4 días del descubierto y será de 30 euros.

## Servicios

Antes de comentar el tipo de comisiones a aplicar, debemos destacar que nuestra entidad, se encuentra enmarcada dentro de un convenio con EURO 6000, en la que las sus entidades participantes, desarrollan productos, proyectos o servicios en común y representadas frente a otros Sistemas de Pago nacionales e internacionales. Por lo tanto, las operaciones con tarjetas en cajeros de una misma red EURO 6000 tendrán menor comisión que las operaciones en cajeros de otra red.

Además, a mitad de este años, el proyecto SEPA hace posible que los usuarios de transferencias bancarias, domiciliaciones y tarjetas de estos 32 países dispongan de un único conjunto de estándares y normas. Ello permitirá que dichos pagos, también los internacionales, se hagan de manera tan sencilla y eficaz como se hacen hoy en el

ámbito nacional. Por lo tanto, las operaciones con esos países también tendrán una menor comisión.

*Tarjetas:* La cuota de mantenimiento de la tarjeta de débito será de 12 euros anuales y la de la tarjeta de crédito será de 20 euros anuales. Ambas comisiones estarán exentas si se cumplen las condiciones de la cuenta nómina/ pensión.

Por otro lado, están las comisiones por operaciones:

<b>CAJERO</b>	<b>REINTEGROS DÉBITO</b>	<b>REINTEGROS CRÉDITO</b>	<b>CONSULTA SALDO Y MOVIMIENTOS</b>
<b>Propia Red</b>	SIN COSTE	0,03	<b>SIN COSTE</b>
		Mín.2, 50€/op.	
<b>Euro6000</b>	<b>0,75 €/operación</b>	<b>0,04</b>	<b>0,50 €/operación</b>
		Mín. 4€/op.	
<b>Servired</b>	3,00%	0,04	<b>0,60 €/operación</b>
	<b>Mín. 3 €/op.</b>	<b>Mín.4€/op.</b>	
<b>EXTRANJERO zona SEPA(*)</b>	3,00%	0,04	<b>0,60 €/operación</b>
	Mín 3 €/op.	Mín. 4€/op.	
<b>EXTRANJERO zona NO SEPA</b>	<b>0,04</b>	<b>0,04</b>	<b>0,60 €/operación</b>
	Mín 3 €/op.	Mín. 4 €/op.	

(\*) Entorno SEPA (Single Euro PaymentsArea): Zona Única de Pagos en Euros. Actualmente integra a los veinticinco países de la Unión Europea y a Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza.

Estas comisiones son para tarjetas propias, las comisiones que se cargan en las operaciones con tarjetas ajenas en nuestros cajeros las establece la Entidad Emisora de la tarjeta.

*VIA-T:* Al tratarse de un dispositivo muy sofisticado, la cuota de emisión será de 50€. Además, tendrá una cuota de mantenimiento semestral de 15€ y en el caso de que no se pague la tarjeta el día que le corresponde, que en este caso es el día 27, el interés de demora será 2% y por cada recibo impagado habrá un recargo de 30€.

*TPV Comercios:* En este caso, la cuota de emisión y de mantenimientos dependerá del tipo de dispositivo que se contrate, ya que si se trata de un TPV con cable RTC la cuota será 3 euros, si se trata de un TPV GPRS será 6 euros y por último, un TPV ADSL será de 20 euros. Además, habrá una cuota mensual por inactividad de 12 euros.

TPV	TARJETA PROPIA	TARJETA AJENA
VISA	0,50%	0,90% Mínimo 0,32€
OTRAS MARCAS	0,50%	0,90% Mínimo 0,32€

*Transferencias:* En lo que a las comisiones de transferencias se refiere, lo primero que habrá que diferenciar es el destino de estas. Nos es lo mismo, si la transferencia es a la misma entidad o si por el contrario, es a distinta entidad. Por lo tanto, el precio de una u otra variará significativamente. Además, en la actualidad también son importantes las tarifas que se aplican mediante banca electrónica o mediante oficina presencial, ya que en el primer caso el trabajo lo hace el cliente y en el segundo supone una inversión en tiempo y en personal en la oficina.

ENTIDAD	OFICINA PRESENCIAL	BANCA ELECTRÓNICA
MISMA ENTIDAD	0,5 ‰ Min: 1 Max: 10	0,5 ‰ Min: 0,5 Max:5
ESPAÑA	2,5 ‰ Min: 3 Max: 300	0,0125 Min: 1,5 Max:150
SEPA	2,5 ‰ Min: 3 Max: 300	0,0125 Min: 1,5 Max: 150

*Cheques:* En cuanto a la comisión por ingreso de cheque, pagaré o cualquier otro documento de cobro, no realizaremos ninguna distinción si se el origen es nuestra entidad u otra entidad. Sin embargo, lo que sí va a variar es la comisión aplicada a la

devolución de un cheque ingresado, distinguiendo si el cheque proviene de la misma plaza o de distinta.

El ingreso de un cheque independientemente del importe tendrá una comisión de 0,90 euros. Por otro lado, las comisiones por devolución son:

<b>PROPIA PLAZA</b>	4 ‰ Min: 3,01
<b>OTRA PLAZA</b>	4,51 ‰ Min: 4.51Max: 999,99 euros

*Compra- Venta de Valores:* Respecto a la compraventa de valores vamos a diferenciar si ésta se realiza en oficina ó a través de banca electrónica.

	<b>OFICINA PRESENCIAL</b>	<b>BANCA ELECTRÓNICA</b>
<b>COMPRAVENTA DE VALORES</b>	0,50%	0,35%
	Min: 5€ Max: 99.999,99	Min: 5€ Max: 99.999,99

*Operaciones Exportación:* nuestra Línea EXPORT también incorpora todos los servicios necesarios para que nuestros clientes realicen su actividad exportadora. Dependiendo del tipo de servicio, la comisión es la siguiente:

<b>Comisiones servicios EXPORT</b>	<b>Divisa EUR</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Divisa OUT (*)</b>	<b>Mínimo</b>
<b>Transferencia recibida</b>	0,03%	0,25 €	0,30%	16 €
<b>Cheque exportación</b>	0,80%	15 €	0,80%	15 €
<b>Remesa simple</b>	1,00%	45 €	1,00%	45 €
<b>Remesa documentaria</b>	1,20%	45 €	1,20%	45 €

(\*)Divisas OUT (moneda diferente Euro) en todas las operaciones se percibirá una comisión por cambio de divisa máxima del 0,20% min. 6,01€



*Servicio gestión de carteras:* los gastos de tal servicio son los siguientes:

-Comisión de gestión (fija): 0.60 % sobre el saldo medio diario del patrimonio más el saldo de la cuenta corriente administrada, devengada y cobrada trimestralmente.

-Comisión de éxito (variable): 6 % sobre la revalorización anual de la cartera administrada, siendo ésta el resultado de comparar el valor efectivo de la cartera al 1 de enero (o fecha de inicio si fuera posterior) con el 31 de diciembre de cada año, devengada y cobrada por periodos anuales (1 de enero de cada año).

-Comisión de custodia (fija): 0.30% sobre el saldo medio diario del efectivo procedente de acciones y participaciones de Instituciones de Inversión Colectiva, IIC, devengada y cobrada por la Entidad por trimestres vencidos.

### **ANEXO III. DETALLE CUENTAS DE RESULTADOS**

#### **Cuentas iniciales, ejercicio 2013**

En cuanto a la Cuenta de Resultados, vamos a realizar un análisis de los apartados:

Aportación de las inversiones al Margen Financiero

<b>ACTIVO</b>	<b>RENTAB</b>	<b>POOL</b>	<b>SALDO</b>	<b>MARGEN ACTUAL</b>
<b>Factoring</b>	3,40%	0,21%	125.323,00	4.001,56
<b>Dto. Comer</b>	3,25%	0,21%	10.024.965,00	305.059,68
<b>Ptm.perso</b>	6,25%	0,51%	5.066.111,00	290.794,77
<b>Ptm. Hipo</b>	1,45%	0,53%	9.484.405,00	87.446,21
<b>Ptm. Mer</b>	4,60%	0,51%	2.021.381,00	82.674,48
<b>Leasing</b>	3,50%	0,51%	418.086,00	12.500,77
<b>Anticipo PAC</b>	6,50%	0,21%	196.700,00	12.254,41

La media ponderada de nuestras operaciones de activo es un 3,29%. Una cantidad muy baja por culpa del alto volumen que representan las hipotecas y del bajo tipo de interés que actualmente tienen este tipo de productos Nuestros dos productos estrellas son el descuento comercial y los préstamos personales, ya que tienen volúmenes muy elevados y un tipo mayor al poseer mayor riesgo.

## Aportación de los recursos al Margen Financiero

PASIVO	POOL	COSTE	SALDO	MARGEN ACTUAL
C.C.	0,12%	0,05%	3.895.236,00	2.570,86
C. Ahorro	0,12%	0,10%	2.242.652,00	358,82
Plan Ahorro	0,51%	1,50%	492.067,00	-4.871,46
Plazo 2 años	0,43%	3,00%	1.312.625,00	-33.786,97
Plazo 1 año	0,51%	2,55%	3.613.565,00	-73.716,73
Plazo 3 meses	0,21%	0,50%	96.750,00	-283,48

Ambos apartados, formarán parte del **MARGEN FINANCIERO** que supone la diferencia entre los ingresos por interés que obtiene la entidad por sus operaciones de activo y los costes de sus operaciones de pasivo.

El siguiente apartado abarcara todo tipo de comisiones que venimos obteniendo por la comercialización de servicios en nuestra entidad:

COMISIONES	TOTAL
<b>Comisiones Desintermediación</b>	<b>32.400,79</b>
<b>Otras Comisiones</b>	<b>257.552,39</b>
Comisiones Tarjetas débito	3.978,60
Comisiones Tarjetas crédito	3.040,00
Comisión Impago Préstamos	7.875,00
Comisión descubierto	22.423,50
Comisiones mantenimiento y admin.	10.901,25
Comisiones servicios, transferencias, valores	22.847,04
Comisión TPV	68.625,00
Comisiones apertura prod. Activo	28.790,00
Comisión cajero	54.000,00
Alquiler social	3.600
Comisión Gestión de PAC	31.472

### 1.Comisiones Desintermediación:

	RENTAB	SALDO	MARGEN ACTUAL
Fondos de Inversión	1%	2.545.647,00	25.456,47
Plan de Pensión	0,75%	925.909,00	6.944,32
<b>TOTAL</b>		<b>3.471.556,00</b>	<b>32.400,79</b>

### 2.Comisiones Tarjetas de Débito

TARJETAS DE DÉBITO	COMISIÓN DE MANTENIMIENTO	Nº TARJETAS NO BONIF	TOTAL COBRADO	RETROCESIONES	TOTAL
	12,00	349,00	4.188,00	5,00%	3.978,60

### 3.Comisiones Tarjeta de Crédito

TARJETAS DE	COMISIÓN DE MANTENIMIENTO	Nº TARJETAS NO BONIF	TOTAL COBRADO	RETROCESIONES	TOTAL
-------------	---------------------------	----------------------	---------------	---------------	-------

<b>CRÉDITO</b>	20,00	160,00	3.200,00	5,00%	3.040,00
----------------	-------	--------	----------	-------	----------

#### 4.Comisión de Impago de Préstamo

PRODUCTO	COMISIÓN	Nº OPERACIONES	TOTAL COBRADO
Hipotecas	25€	48	1.200
Préstamos personales	25€	67	1.675
Autónomos y emprendedores	50€	100	5.000
<b>TOTAL</b>			7.875

#### 5.Comisión de Descubierto

CUENTA DE AHORRO LIBRETA DE AHORRO	COMISIÓN	Nº OPERACIONES	TOTAL COBRADO	RETROCESIONES	TOTAL
	30	755	22.650,00	226,50	22.423,50

#### 6.Comisiones mantenimiento y administración

CUENTA DE AHORRO LIBRETA DE AHORRO	COMISIÓN	Nº OPERACIONES	TOTAL COBRADO	RETROCESIONES	TOTAL
	15	765	11.475,00	573,75	10.901,25

#### 7.Comisiones servicios, transferencias

PRODUCTO	COMISIÓN	Nº OPERACIONES	TOTAL COBRADO	RETROCESIONES	TOTAL
Transferencias	4,5	3.456	5.552	466,56	15.085,44
Cheques	0,9	6.000	5.400	4,00	5.346,00
Comisión devolución cheques	20	122	2.440	24,40	2.415,60
<b>TOTAL</b>					22.847,04

#### 8.Comisión TPV

PRODUCTO	COMISIÓN	Nº OPERACIONES	TOTAL COBRADO	TOTAL
TPV apertura	Entre 3 y 20 Euros	15	225,00	225,00
TPV Mantenimiento	Entre 3 y 20 Euros	240	3.600,00	3.600,00
TPV Operaciones Propias	0,80%	162.000,00	64.800,00	64.800,00
<b>TOTAL</b>				68.625,00

## 9.Comisiones apertura y estudio prod. Activo

PRODUCTO	COMISIÓN	SALDO	TOTAL COBRADO
Hipotecas	1%	320.000	3.200
Préstamos personales	2%	130.000	2.600
Autónomos y emprendedores	3%	100.000	3000
Aval	1,50%	200.000	3000
<b>TOTAL</b>			<b>11800</b>

**10.Comisión Cajero:** La comisión que hemos considerado que recibiremos por la utilización del cajero de nuestra oficina, será de 54.000 euros.

## 11.Alquiler Social

ALQUILER SOCIAL	FAMILIAS	BENEFICIO	GASTOS	TOTAL COBRADO
	2	4.800,00	1.200,00	3.600,00

Dos familias. Alquiler mensual 200€. Gastos comunidad, electricidad por familia 100€.

## 12.Comisión Gestión de PAC

GESTIÓN PAC	COMISIÓN	Nº OPERACIONES	SALDOS	TOTAL
	1,00%	16	196.700	31.472

La suma de las Comisiones de Desintermediación y de Otras Comisiones, supondrán el **MARGEN ORDINARIO**, que como bien he dicho se trata del Margen Financiero juntos a las comisiones cobradas.

El siguiente apartado abarcará los gastos que suponen la oficina:

<b>Gastos Personal</b>	<b>138.000,00</b>
<b>Gastos Generales</b>	<b>27.540,00</b>

En los **Gastos de Personal**, se incluyen los sueldos del personal de la oficina:

PUESTO	SUELDO
<b>Director</b>	48.000
<b>Gestor Comercial(x3)</b>	26.000
<b>Becario</b>	12.000
<b>TOTAL</b>	<b>138.000</b>

En los **Gastos Generales**, se incluyen gastos de alquiler del local, luz, agua, teléfono, cartelería, campaña etc. que supondrán un serán un total de 27.540 euros.

Por lo tanto, la suma de los Gastos de Personal y de los Gastos Generales, supondrán el **MARGEN DE EXPLOTACIÓN**.

Por último, las **Dotaciones** hemos decidido especificarlas según números de contratos que tenemos en mora, así como saldo en mora que supone cada uno de dichos contratos y a su vez, dotación que deberemos realiza. Además, en cuanto a las Hipoteca, hemos realizado una segunda tabla en la que se especifica si cada contrato ha sido tasado en los últimos 3 años y en el caso que así haya sido, si el saldo de dicha tasación supone una rebaja en el saldo total que debemos dotar.

Cabe destacar, que en este Año 0, hemos considerado una tasa de morosidad del 11,6%, ya que se trata de la tasa media que actualmente se encuentra en el mercado. Por lo tanto, tras los cálculos aquí especificados, hemos tenido que dotar un total de - 1.088.163,45 euros.

#### Dotaciones.

<b>DOTACIONES</b>	<b>-1.088.163,45</b>
-------------------	----------------------

GARANTIAS	% MORA AÑO 0	CONTRATOS EN MORA	SALDO	MORA	DOTACIÓN
<b>HIPOTECA</b>	10,98%		9.484.405,00	1.105.881,62	333.598,43
<b>Vivienda habitual 20%</b>			4.267.982,25		181.591,97
3-6 meses (25%)		0	1.066.995,56	117.156,11	29.289,03
6-9 meses (50%)		1	2.133.991,13	234.312,23	117.156,11
9-12 meses (75%)		0	0,00	0,00	0,00
+ 12 meses (100%)		3	1.066.995,56	35.146,83	35.146,83
				23.431,22	0,00
				58.578,06	0,00
<b>Fincas, oficinas, naves y locales 30%</b>			3.319.541,75		146.971,77
3-6 meses (25%)		0	0,00	0,00	0,00
6-9 meses (50%)		1	1.659.770,88	182.242,84	91.121,42
9-12 meses (75%)		1	1.161.839,61	127.569,99	1.177,49
+ 12 meses (100%)		1	497.931,26	54.672,85	54.672,85
<b>Vivienda terminada no habitual 40%</b>			1.896.881,00		5.034,69
3-6 meses (25%)		1	948.440,50	104.138,77	5.034,69
6-9 meses (50%)		0	0,00	0,00	0,00
9-12 meses (75%)		2	379.376,20	24.993,30	0,00
				16.662,20	0,00
+ 12 meses (100%)		2	569.064,30	21.869,14	0,00
				40.614,12	40.614,12
<b>PRESTAMOS PERSONAL</b>	10,80%		2.279.749,95	246.212,99	152.652,06
3-6 meses (25%)		0	0,00	0,00	0,00
6-9 meses (50%)		2	1.823.799,96	78.788,16	39.394,08

			118.182,24	59.091,12
<b>9-12 meses (75%)</b>	0	0,00	0,00	0,00
<b>+ 12 meses (100%)</b>	3	455.949,99	29.545,56	29.545,56
			14.772,78	14.772,78
			9.848,52	9.848,52
<b>PRESTAMO MERCANTIL</b>	13,00%	2.786.361,05		113.195,92
<b>3-6 meses (25%)</b>	2	2.229.088,84	159.379,85	39.844,96
			130.401,70	32.600,42
<b>6-9 meses (50%)</b>	1	417.954,16	54.334,04	27.167,02
<b>9-12 meses (75%)</b>	1	139.318,05	18.111,35	13.583,51
<b>+ 12 meses (100%)</b>	0	0,00	0,00	0,00
<b>DTO COMERCIAL</b>	12,00%	10.024.965,00		488.717,04
<b>3-6 meses (25%)</b>	1	7.017.475,50	912.271,82	228.067,95
<b>6-9 meses (50%)</b>	1	1.503.744,75	195.486,82	97.743,41
<b>9-12 meses (75%)</b>	1	1.002.496,50	130.324,55	97.743,41
<b>+ 12 meses (100%)</b>	1	501.248,25	65.162,27	65.162,27

Por lo tanto, el **RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS** supondrá la disminución de las Dotaciones al Margen de Explotación. Además, habrá que tener en cuenta que dicho Resultado, habrá que sumarlo o restarlo a los Resultados Extraordinarios, según sean positivos o negativos.

#### Cuentas obtenidas ejercicio 2014

Desglosaremos los distintos apartados

#### Aportación de las inversiones al Margen Financiero

ACTIVO	VAR AÑO 0	R. MEDIA	POOL	SALDO	MARGEN
<b>Factoring</b>	-5.012,92	5,00%	0,27%	120.310,08	5.690,67
<b>Dto. comer</b>	-501.248,25	8,00%	0,27%	9.523.716,75	736.183,30
<b>Ptm.perso</b>	-253.305,55	7,25%	0,27%	4.812.805,45	320.051,56
<b>Ptm. Hipo</b>	-474.220,25	1,59%	0,60%	9.010.184,75	89.351,00
<b>Ptm. Mer</b>	-202.138,10	5,47%	0,60%	1.819.242,90	88.560,74
<b>Leasing</b>	-30.000,00	4,25%	0,60%	418.086,00	14.165,14
<b>ICO</b>	100.000,00	2,50%		100.000,00	2.500,00
<b>Confirming</b>	40.000,00	7,00%	0,27%	40.000,00	2.692,00

<b>Anticipo PAC</b>	63.311,00	6,50%	0,27%	260.011,00	16.198,69
---------------------	-----------	-------	-------	------------	-----------

La R. Media indica la rentabilidad de todo el producto media. Como hemos actualizado los tipos de interés a los referentes en el mercado, la rentabilidad media sube ponderada por las nuevas contrataciones. Se ha tenido en cuenta en ese cálculo los vencimientos medios en cada uno de los productos.

#### **Aportación de los recursos al Margen Financiero**

<b>PASIVO</b>	<b>VAR. AÑO 0</b>	<b>POOL</b>	<b>C. MEDIO</b>	<b>SALDO</b>	<b>MARGEN</b>
<b>C.C.</b>	194.761,80	0,18%	0,00%	4.089.997,80	7.362,00
<b>C. Ahorro</b>	156.985,64	0,18%	0,00%	2.399.637,64	4.319,35
<b>Plan Ahorro</b>	49.206,70	0,18%	1,50%	541.273,70	-4.871,46
<b>Plazo 2 años</b>	-118.136,25	0,60%	2,00%	1.194.488,75	-19.111,82
<b>Plazo 1 año</b>	-252.949,55	0,50%	1,50%	3.360.615,45	-33.606,15
<b>Bonificado</b>	500.000	0,60%	1,75%	500.000,00	-6.250,00
<b>Estructurado</b>	500.000	0,60%	0,85%	250.000,00	-625,00
<b>Creciente</b>	500.000,00	0,60%	0,75%	500.000,00	-750,00
<b>Plazo 3 meses</b>	-8.707,50	0,50%	1,10%	88.042,50	-968,47

Conseguir reducir las pérdidas ocasionadas por el pasivo a la mitad se debe a la consecución de nuestro objetivo de traspasar fondos a productos menos costosos como estructurados, fondos de inversión...si bien a clientes que así se requiera por su importancia en nuestra oficina se les permitirá la realización de depósitos bonificados, siempre previa vinculación. No será un producto que se comercialice de forma abierta consideramos que es necesario que se encuentre en nuestra gama de productos.

Ambos apartados, formarán parte del **MARGEN FINANCIERO** que supone la diferencia entre los ingresos por interés que obtiene la entidad por sus operaciones de activo y los costes de sus operaciones de pasivo

El siguiente apartado abarcara todo tipo de comisiones que venimos obteniendo por la comercialización de servicios en nuestra entidad:

	<b>AÑO 1</b>
<b>Comisiones Desintermediación</b>	<b>34.703,58</b>
<b>Otras Comisiones</b>	<b>303.392,49</b>
Comisiones Tarjetas débito	4.376,46
Comisiones Tarjetas crédito	3.344,00
Comisión Impago Préstamos	8.662,50
Comisión descubierto	24.665,85
Comisiones mantenimiento y admin.	11.991,38
Comisiones servicios, transferencias	25.131,74
Comisión TPV	72.056,25
Comisiones apertura prod. Activo	31.669,00
Comisiones VIA T	1.430,00
Comisión exportación	3.150,00
Comisión cajero	55.000,00
Comisión Seguros	11.513,33
Alquiler social	3.600,00
Comisión de PAC	46.802

#### **1.Comisiones Desintermediación:**

	<b>CREC. AÑO 1</b>	<b>SALDO</b>	<b>RENTABILIDAD</b>	<b>MARGEN</b>
<b>Fondos de Inversión</b>	229.108,23	2.774.755,23	0,98%	27.192,60
<b>Plan de Pensión</b>	55.554,54	981.463,54	0,75%	7.360,98
<b>REPOS</b>	100,00	50.000,00	0,30%	150,00
<b>TOTAL</b>				34.703,58



## 2.Comisiones Tarjetas de Débito y Crédito

TARJETAS	COMISIÓN MANTENIMIENTO	Nº TARJETAS NO BONIFICADAS	TOTAL COBRADO	RETROCESIONES	TOTAL
Débito	12,00€	384	4.606,80	5,00%	4.376,46
Crédito	20,00€	176	3.520,00	5,00%	3.344,00
<b>TOTAL</b>					7.720,46

## 3.Comisión de Impago de Préstamo

PRODUCTO	COMISIÓN	SALDO/Nº	TOTAL COBRADO
Hipotecas	25€	53	1.320
Préstamos personales	25€	74	1.843
Autónomos y emprendedores	50€	110	5.500
<b>TOTAL</b>			8.662,5

## 4.Comisión de Descubierto

CUENTA CORRIENTE	COMISIÓN	Nº OPERACIONES	TOTAL COBRADO	RETROCESIONES	TOTAL
LIBRETA AHORRO	30	830	24.900	235,50	24.665,85

## 5.Comisiones mantenimiento y administración

CUENTA CORRIENTE	COMISIÓN	Nº OPERACIONES	TOTAL COBRADO	RETROCESIONES	TOTAL
LIBRETA AHORRO	15	815	12.180	188,62	11.991,38

## 6. Comisiones servicios, transferencias

PRODUCTO	COMISIÓN	Nº OPERACIONES	TOTAL COBRADO	RETROCESIONES	TOTAL
Transferencias	4,5	3.802	17.107	513,22	16.593,98
Cheques	0,9	6.600	5.940	59,40	5.880,60
Comisión Devolución Cheques	20	134	2.684	26,84	2.657,16
<b>TOTAL</b>					25.131,74

## 7. Comisión TPV

PRODUCTO	COMISIÓN	Nº OPERACIONES	TOTAL COBRADO
TPV apertura	Entre 3 y 20 Euros	17	247,50
TPV Mantenimiento	Entre 3 y 20 Euros	264	3.960,00
TPV Operaciones Propias	0,80%	169620	67.848,13
<b>TOTAL</b>			72.056,25

## 8. Comisiones apertura y estudio prod. Activo

PRODUCTO	COMISIÓN	SALDO/Nº OPERACIONES	TOTAL COBRADO
Hipotecas	1%	352.000	3.520
Préstamos personales	2%	143.000	2.860
Autónomos y emprendedores	3%	220.000	6.600
Aval	1,50%	220.000	3.300
Dto. Comercial	106	44	4.664
Anticipo de Cdto.	140	33	4.620
Leasing	200	11	2.200
Factoring	170	7,7	1.309
Confirming	220	11	2.420
<b>TOTAL</b>			31.669

## 9.Comisiones VIA-T

PRODUCTO	COMISIÓN	Nº OPERACIONES	TOTAL COBRADO	RETROCESIONES	TOTAL
VIA T Apertura	50	10	500		500
VIA T Mantenimiento	30	30	900	90	810
VIA T Comisión demora	30	4	120		120
<b>TOTAL</b>					1.430

Para poder calcular el total, hemos considerado una media de 50 euros por operación.

## 10.Comisiones Exportación

LÍNEA	COMISIÓN	Nº OPERACIONES	TOTAL
<b>EXPORT</b>	Entre 15 y 60 Euros	70	3.150

**11.Comisión cajero:** La comisión que hemos considerado que recibiremos por la utilización del cajero de nuestra oficina, será de 55.000 euros.

## 12.Comisión de Seguros

PRODUCTO	PRIMA MEDIA	COMISIÓN OFICINA	Nº OPERACIONES	TOTAL COBRADO
Herbáceos	1.000,00	15,00%	11,00	1.650,00
Vitícolas	3.572,00	15,00%	11,00	5.893,80
Seguro Vida	144,79	22,00%	25,00	796,35
Seguro Hogar	185,25	22,00%	17,00	692,84
Seguro Decesos	66,00	3,00%	22,00	43,56
Seguro Accidentes	120,00	15,00%	30,00	540,00
Seguro Caza	102,97	15,00%	20,00	308,91

<b>Protección Pagos</b>	105,20	22,00%	20,00	462,88
<b>RS Comercio y oficinas</b>	450,00	25,00%	10,00	1.125,00
<b>TOTAL</b>				11.513,33

### 13.Comisión de Alquiler Social

<b>ALQUILER SOCIAL</b>	<b>FAMILIAS</b>	<b>BENEFICIO</b>	<b>GASTOS</b>	<b>TOTAL COBRADO</b>
	2	4.800,00	1.200,00	3.600,00

Dos familias. Alquiler mensual 200€. Gastos comunidad, electricidad por familia 100€.

### 14.Comisión Gestión de PAC

<b>Comisión Gestión PAC</b>	<b>COMISIÓN</b>	<b>Nº OPERACIONES</b>	<b>SALDOS</b>	<b>TOTAL</b>
	1,00%	18	260.011	46.802

La suma de las Comisiones de Desintermediación y de Otras Comisiones, supondrán el **MARGEN ORDINARIO**, que como bien he dicho se trata del Margen Financiero juntos a las comisiones cobradas.

El siguiente apartado abarcará los gastos que suponen la oficina:

<b>Gastos Personal</b>	140.760
<b>Gastos Generales</b>	28.090

En los **Gastos de Personal**, se incluyen los sueldos del personal de la oficina. Sin embargo, en este caso, tendremos en cuenta la inflación para mantener la capacidad adquisitiva. Por lo tanto, el resultado será el del año 0 más la inflación que estimaremos que será del 2%.

<b>PUESTO</b>	<b>SUELDO</b>
<b>Director</b>	48.960
<b>Gestor Comercial(x3)</b>	26.520

<b>Becario</b>	12.240
<b>TOTAL</b>	140.760

En los **Gastos Generales**, se incluyen gastos de alquiler del local, luz, agua, teléfono, cartelería, campaña etc. que supondrán un serán un total de 27.540 euros.

Por lo tanto, la suma de los Gastos de Personal y de los Gastos Generales, supondrán el **MARGEN DE EXPLOTACIÓN**.

Por último, las **Dotaciones** hemos decidido especificarlas según números de contratos que tenemos en mora, así como saldo en mora que supone cada uno de dichos contratos y a su vez, dotación que deberemos realiza.

Cabe destacar, que en este Año 2013, gracias a nuestra visión optimista de la situación. Hemos considerado una tasa de morosidad del 10,8%, ya que se trata de la tasa media que actualmente se encuentra en el mercado. Por lo tanto, tras los cálculos aquí especificados, hemos tenido que dotar un total de -1.146.168,80euros. Sin embargo, como ya hemos indicado en el trabajo, este año hemos conseguido un acuerdo en el que hemos vendido un saldo total de 220.023,88 euros a una empresa para que se ocupe de gestionar ella el recobro y esto nos ha supuesto que las dotaciones realizadas sean menores de lo esperado.

#### **Dotaciones.**

<b>DOTACIONES</b>	<b>1.146.168,80</b>
-------------------	---------------------

<b>GARANTIAS</b>	<b>% MORA AÑO 1</b>	<b>CONTRATOS EN MORA</b>	<b>SALDO</b>	<b>MORA</b>	<b>DOTACIÓN</b>
<b>HIPOTECA</b>	10%		9.010.184,75	901.018,48	472.957,32
<b>Vivienda habitual 20%</b>			4.505.092,38		301.841,19
<b>3-6 meses (25%)</b>		1	901.018,48	90.101,85	45.050,92
<b>6-9 meses (50%)</b>		0	0,00	0,00	0,00
<b>9-12 meses (75%)</b>		1	2.703.055,43	270.305,54	202.729,16
<b>+ 12 meses (100%)</b>		2	901.018,48	54.061,11	54.061,11
				36.040,74	0,00
<b>Fincas, oficinas, naves y locales</b>			1.351.527,71		67.576,39

<b>30%</b>					
<b>3-6 meses (25%)</b>	1	675.763,86	67.576,39	16.894,10	
<b>6-9 meses (50%)</b>	1	270.305,54	27.030,55	13.515,28	
<b>9-12 meses (75%)</b>	1	135.152,77	13.515,28	10.136,46	
<b>+ 12 meses (100%)</b>	1	270.305,54	27.030,55	27.030,55	
<b>Vivienda terminada no habitual</b>					
<b>40%</b>		3.153.564,66		103.539,75	
<b>3-6 meses (25%)</b>	1	473.034,70	47.303,47	7.325,87	
<b>6-9 meses (50%)</b>	1	1.103.747,63	110.374,76	10.187,38	
<b>9-12 meses (75%)</b>	1	946.069,40	94.606,94	70.955,20	
<b>+ 12 meses (100%)</b>	1	630.712,93	63.071,29	15.071,29	
<b>PRESTAMOS PERSONAL</b>	10%				
<b>3-6 meses (25%)</b>	0	0,00	0,00	0,00	
<b>6-9 meses (50%)</b>	2	1.443.841,64	101.068,91	50.534,46	
			43.315,25	21.657,62	
<b>9-12 meses (75%)</b>	0	0,00	0,00	0,00	
<b>+ 12 meses (100%)</b>	2	3.368.963,82	134.758,55	134.758,55	
			202.137,83	202.137,83	
<b>PRESTAMO MERCANTIL</b>	12%				
<b>3-6 meses (25%)</b>	2	909.621,45	60.035,02	15.008,75	
			49.119,56	12.279,89	
<b>6-9 meses (50%)</b>	1	418.425,87	50.211,10	25.105,55	
<b>9-12 meses (75%)</b>	1	309.271,29	37.112,56	27.834,42	
<b>+ 12 meses (100%)</b>	1	181.924,29	21.830,91	21.830,91	
<b>DTO COMERCIAL</b>	8%				
<b>3-6 meses (25%)</b>	2	4.285.672,54	154.284,21	38.571,05	
			188.569,59	47.142,40	
<b>6-9 meses (50%)</b>	2	3.809.486,70	106.665,63	53.332,81	
			198.093,31	99.046,65	
<b>9-12 meses (75%)</b>	1	952.371,68	76.189,73	57.142,30	
<b>+ 12 meses (100%)</b>	1	476.185,84	38.094,87	38.094,87	
		25.165.949,85	2.362.505,51	1.317.435,40	